

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O
COMPROMISSO FACE AO SUPERIOR
HIERÁRQUICO

Íris Pereira Lopes

Lisboa, novembro de 2015

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O COMPROMISSO FACE AO SUPERIOR HIERÁRQUICO

Íris Pereira Lopes

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da área científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Doutor Jorge Martins Rodrigues

Arguente: Doutor Fernando Miguel Seabra

Vogal: Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, novembro de 2015

Declaro ser o(a) autor(a) desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Filipe Lemos.

A minha gratidão por tudo.

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer à Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor por ter aceitado orientar esta dissertação e pelo seu apoio e disponibilidade no esclarecimento de dúvidas ao longo de todo este trabalho.

Agradeço à entidade, que apesar no anonimato, se disponibilizou a preencher o questionário tornando possível a condução da investigação num contexto organizacional.

A todos os amigos e colegas que de alguma forma demonstraram a sua compreensão, tolerância e se disponibilizaram a ajudar para a conclusão da presente dissertação. Em especial, quero agradecer à Patrícia Serras, à Débora Henriques, à Margarida Freitas e à Inês Figueirinhas pelas infindáveis horas que tiveram que suportar as minhas lamúrias sobre o presente estudo, assim como todo o carinho demonstrado em todo o processo.

À minha família por nunca terem deixado de acreditar que eu seria capaz, mas sobretudo por terem estado do meu lado em todos os momentos.

E por último, não menos importante, ao meu namorado, Filipe Lemos, que esteve sempre do meu lado, tanto nos bons como nos maus momentos, pela infinita compreensão que teve e sobretudo pelas suas opiniões que foram fulcrais para a conclusão da dissertação.

RESUMO

A avaliação de desempenho tem suscitado nos últimos tempos um interesse cada vez maior por parte dos investigadores, mas também dos gestores, pois ambos consideram ser uma das áreas mais importantes e imprescindíveis na gestão de recursos humanos. A sua aplicação traz não só benefícios para o colaborador, como também para a organização, fornecendo informações úteis para o seu desenvolvimento e crescimento.

Por ser turno e apesar de nesta área não haver tanta informação quanto sobre a avaliação de desempenho, o compromisso face ao superior hierárquico tem demonstrado que influencia positivamente na promulgação dos objetivos organizacionais.

O presente estudo está focalizado na avaliação de desempenho e no compromisso face ao superior hierárquico. Mais especificamente é analisada a satisfação dos colaboradores, que executam funções numa instituição pública, sobre o sistema de avaliação de desempenho adotado e o seu compromisso face ao superior hierárquico.

Os dados para o desenvolvimento da investigação foram recolhidos através da elaboração de um questionário, tendo em consideração a literatura existente sobre as duas temáticas em estudo. Posteriormente as informações recolhidas foram analisadas com o recurso ao *software* designado por *Statistical Package for the Social Science* (SPSS, versão 21.0).

As variáveis do estudo (satisfação com o sistema de avaliação de desempenho e compromisso face ao superior hierárquico) estão relacionadas entre si, evidenciando uma relação positiva e significativa entre elas.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, compromisso face ao superior hierárquico, instituição pública.

ABSTRACT

Performance evaluation has recently sparked a growing interest by researchers, but also managers, they both consider to be one of the most important and essential areas in human resources management. Its application not only brings benefits to the employee but also to the organization, providing useful information for its development and growth.

In turn this area there is not much information as in performance evaluation, the commitment towards the supervisor has shown positive influences in the enactment of organizational objectives.

This study is focused on performance evaluation and commitment towards the supervisor. More specifically it analyzes the satisfaction of employees, who perform functions in a public institution towards the performance appraisal system adopted and their commitment towards the supervisor.

The data for the development of the research was collected by drafting a questionnaire, taking into account the existing literature on the two issues under study. Later the information gathered was analyzed using a software called Statistical Package for Social Sciences (SPSS, version 21.0).

The variables of study (satisfaction with performance appraisal system and commitment towards the supervisor) are related to each other, showing a significant positive relationship between them.

Keywords: Performance evaluation, commitment towards the supervisor, public institution.

ÍNDICE

Dedicatória.....	ix
Agradecimentos.....	x
Resumo	vii
<i>Abstract</i>	viii
ÍNDICE	ix
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE TABELAS.....	xiii
Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1. Relevância do tema	1
1.2. Método de investigação.....	2
1.3. Estrutura da investigação	2
Capítulo 2 – Avaliação de Desempenho	4
2.1. Definição de avaliação de desempenho	4
2.2. Objetivos da avaliação de desempenho	5
2.3. Métodos de avaliação de desempenho	7
2.3.1. Método das escalas gráficas	8
2.3.1.1. Escalas gráficas contínuas.....	9
2.3.1.2. Escalas gráficas semicontínuas	9
2.3.1.3. Escalas gráficas descontínuas.....	9
2.3.1.4. Vantagens e desvantagens do método das escalas gráficas	10
2.3.2. Método da escolha forçada.....	10
2.3.2.1. Vantagens e desvantagens do método da escolha forçada	12
2.3.3. Método da pesquisa de campo.....	12
2.3.3.1. Vantagens e desvantagens do método da pesquisa de campo	13
2.3.4. Método dos incidentes críticos	13

2.3.5.	Método de comparação aos pares	14
2.3.6.	Método da avaliação por resultados	14
2.3.7.	Método das frases descritivas	15
2.3.8.	Método da autoavaliação	16
2.3.9.	Métodos mistos	18
2.3.10.	Método de gestão por objetivos	19
2.4.	Procedimentos da avaliação de desempenho	19
2.4.1.	As fontes da avaliação de desempenho	19
2.4.1.1.	Avaliação pela chefia direta	20
2.4.1.2.	Avaliação pelo superior do superior hierárquico	21
2.4.1.3.	Avaliação pelo avaliado (autoavaliação)	21
2.4.1.4.	Avaliação pelos colegas.....	22
2.4.1.5.	Avaliação pelos subordinados.....	23
2.4.1.6.	Avaliação de 360 graus.....	24
2.4.2.	A entrevista de avaliação de desempenho	25
2.5.	Erros na avaliação de desempenho.....	26
2.5.1.	Efeito de <i>halo/ born</i>	27
2.5.2.	Erro de tendência central.....	27
2.5.3.	Efeito de recenticidade.....	27
2.5.4.	Erro constante (complacência/rigor excessivo)	27
2.5.5.	Erro de “primeira impressão”	28
2.5.6.	Erro de semelhança	28
2.5.7.	Erro de fadiga/ rotina	28
2.5.8.	Incompreensão do significado dos fatores.....	29
Capítulo 3 -	Compromisso face ao superior hierárquico	30
3.1.	A importância do superior hierárquico	30
3.2.	O compromisso face ao superior hierárquico.....	30

Capítulo 4 – Metodologia de investigação	32
4.1. Objetivos do estudo.....	32
4.2. Metodologia	33
4.3. Instrumento utilizado	34
4.4. Processo de recolha de dados e amostra.....	34
Capítulo 5 – Análise e discussão de resultados.....	36
5.1. Caracterização da amostra.....	36
5.2. Satisfação com o sistema de avaliação de desempenho.....	44
5.2.1. Análise fatorial e consistência interna	46
5.2.2. Análise de variância (ANOVA)	51
5.3. Compromisso face ao superior hierárquico	55
5.3.1. Análise fatorial e consistência interna	57
5.3.2. Análise de variância (ANOVA)	59
5.4. Satisfação <i>versus</i> compromisso face ao superior hierárquico	62
5.5. Análise de resultados.....	64
Capítulo 6 – Conclusão	67
Referências Bibliográficas	70
APÊNDICE 1 – Carta dirigida à Diretora da entidade XPTO	73
APÊNDICE 2 – Questionário	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. - O ciclo de desempenho	6
Figura 2.2. - Escalas gráficas contínuas.....	9
Figura 2.3. - Escalas gráficas semicontínuas	9
Figura 2.4. - Escalas gráficas descontínuas.....	10
Figura 2.5. - Método dos incidentes críticos	13
Figura 5.1. - Distribuição dos inquiridos por género.....	36
Figura 5.2. - Distribuição dos inquiridos por faixa etária.....	37
Figura 5.3. - Distribuição dos inquiridos por grau académico	37
Figura 5.4. - Distribuição dos inquiridos por antiguidade.....	38
Figura 5.5. - Distribuição dos inquiridos por tipo de vínculo laboral	39
Figura 5.6. – Distribuição dos inquiridos consoante de acordo com a participação num processo de avaliação de desempenho.....	39
Figura 5.7. – Distribuição dos inquiridos segundo a realização de autoavaliações	41
Figura 5.8. - Frequência de avaliações de desempenho.....	41
Figura 5.9. – Distribuição dos inquiridos de acordo com a realização de entrevistas de avaliação de desempenho.....	42
Figura 5.10. – Distribuição dos inquiridos consoante a fixação de objetivos nas entrevistas de avaliação de desempenho.....	43
Figura 5.11. – Modo de definição dos objetivos na entidade XPTO.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1. - Método da escolha forçada – Exemplos de frases positivas e negativas	11
Tabela 2.2. - Método da escolha forçada – Exemplos de frases positivas.....	11
Tabela 2.3. - Método da pesquisa de campo	12
Tabela 2.4. - Método de comparação aos pares	14
Tabela 2.5. - Método da avaliação por resultados	14
Tabela 2.6. - Método das frases descritivas	15
Tabela 2.7. - Método da autoavaliação.....	17
Tabela 2.8. - Método misto.....	18
Tabela 5.1. – Métodos de avaliação de desempenho adotados pela entidade XPTO.....	40
Tabela 5.2. - Frequência e percentagem de respostas às questões sobre satisfação com o sistema de avaliação de desempenho	45
Tabela 5.3. - Teste de KMO e Bartlett aplicado às questões sobre satisfação com o sistema de avaliação de desempenho.....	47
Tabela 5.4. - Variância total explicada aplicada às questões sobre a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho.....	47
Tabela 5.5. - Matriz de componente rotativa ^a aplicada às questões sobre a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho	48
Tabela 5.6. - Análise fatorial dos itens sobre a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho.....	49
Tabela 5.7. - Estatísticas de fiabilidade sobre a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho	51
Tabela 5.8. - Média e desvio padrão sobre a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho	51
Tabela 5.9. - Média e desvio padrão por componentes.....	53
Tabela 5.10. - Relação entre as componentes da satisfação com as idades - Médias.....	54
Tabela 5.11. - Relação entre as componentes da satisfação com as habilitações académicas - Médias.....	54

Tabela 5.12. - Relação entre as componentes da satisfação com o vínculo laboral - Médias	55
Tabela 5.13. - Frequência e percentagem de respostas às questões sobre compromisso face ao superior hierárquico	56
Tabela 5.14. - Teste de KMO e Bartlett aplicados às questões sobre compromisso face ao superior hierárquico.....	57
Tabela 5.15. - Variância total explicada aplicada às questões sobre compromisso face ao superior hierárquico	57
Tabela 5.16. - Matriz de componente rotativa aplicada às questões sobre compromisso face ao superior hierárquico	58
Tabela 5.17. - Estatísticas de fiabilidade sobre o compromisso face ao superior hierárquico...	59
Tabela 5.18. - Média e desvio padrão sobre o compromisso face ao superior hierárquico	59
Tabela 5.19. - Média e desvio padrão por componente	60
Tabela 5.20. - Relação entre a componente do compromisso face ao superior hierárquico com as idades- Médias.....	60
Tabela 5.21. - Relação entre a componente do compromisso face ao superior hierárquico com as habilitações académicas - Médias	61
Tabela 5.22. - Relação entre a componente do compromisso face ao superior hierárquico com o vínculo laboral - Médias.....	61
Tabela 5.23. - Correlações entre as duas variáveis em estudo	62
Tabela 5.24. - Coeficientes de correlação	63
Tabela 5.25. - ANOVA ^a	63
Tabela 5.26. - Regressão linear simples.....	63

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Relevância do tema

Com as constantes alterações no mundo atual a competitividade entre as organizações tem vindo a aumentar ao longo dos tempos o que influencia uma rápida e fácil adaptação às mudanças tecnológicas, políticas, económicas, sociais e culturais, por forma a manter ou aumentar o seu potencial face às outras organizações. Assim, tanto a organização como os seus colaboradores deverão acompanhar essas alterações para que consigam atingir todas as metas previamente estabelecidas.

Os recursos humanos são das áreas mais importantes dentro da organização, pois cabe a esta planejar, recrutar e selecionar, integrar, analisar, descrever, avaliar, formar, remunerar e desenvolver os seus colaboradores. Por forma a verificar todos os potenciais, necessidades de formação e as capacidades dos seus subordinados as entidades deverão implementar sistemas de avaliação de desempenho. As avaliações de desempenho não só ajudam no desenvolvimento dos recursos humanos de uma organização, mas também permitem que a organização consiga atingir os seus objetivos através de um maior compromisso e motivação dos seus colaboradores.

No decorrer dos processos de avaliação de desempenho é importante que sejam transmitidos aos colaboradores todas as técnicas, ferramentas e procedimentos de modo a que estes saibam em que áreas e aspetos vão ser avaliados. Devido à importância que esta área tem dentro das organizações, torna-se fulcral estudar o seu impacto a nível das instituições públicas. O principal objetivo das instituições públicas é a obrigação de prestar um serviço imparcial com os seus utentes/clientes não tendo como meta a obtenção exclusiva de lucro.

Face a isto, o estudo sobre a satisfação dos colaboradores, que executam funções numa instituição pública, com o sistema de avaliação de desempenho da mesma torna-se importante tanto para a entidade, como para o próprio colaborador.

O papel do superior hierárquico dentro da organização também tem suscitado cada vez mais interesse por parte dos investigadores. Cabe a este monitorizar, avaliar e acompanhar todos os subordinados, de modo a que estes consigam atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos organizacionais e, simultaneamente, atingir os seus objetivos (expectativas) individuais. Assim, torna-se oportuno com esta investigação analisar a satisfação dos

colaboradores não só com os sistemas de avaliação de desempenho, mas também o compromisso que os mesmos têm para com os seus superiores hierárquicos.

1.2. Método de investigação

Previamente foi estabelecido o principal objetivo do presente trabalho: analisar a satisfação dos colaboradores, que executam funções numa instituição pública, sobre o sistema de avaliação de desempenho adotado e o compromisso face ao superior hierárquico.

De modo a conhecer mais profundamente a matéria em estudo foi efetuada uma revisão da literatura sobre a avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico, tendo sido utilizadas várias fontes, tais como livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento.

Por forma a entender se a satisfação com a avaliação de desempenho, com os métodos e práticas adotados pela entidade em estudo variam de acordo com determinadas variáveis demográficas e/ou profissionais foi elaborado um questionário, tendo por base questionários já aplicados em outros estudos, a fim de obviar as fases do pré-teste e do estudo piloto, que seriam necessárias caso se construísse de base um questionário. Foi solicitada, através do envio de uma carta à diretora do departamento em estudo, a aplicação do questionário aos colaboradores desse departamento.

Após a recolha dos dados foi efetuado o tratamento das respostas utilizando para esse efeito o *software* designado por *Statistical Package for the Social Science* (SPSS, versão 21.0).

1.3. Estrutura da investigação

A presente investigação pretende estudar mais aprofundadamente duas temáticas muito relevantes na área da gestão de recursos humanos: a avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico.

A estrutura desta investigação é composta por seis capítulos. No capítulo introdutório é explicada a relevância do tema em estudo, os métodos adotados e a estrutura do trabalho de investigação.

No capítulo dois é efetuada a revisão de literatura sobre a avaliação de desempenho, onde são definidos os objetivos, os métodos, os procedimentos e os possíveis erros que podem ocorrer durante todo o processo de avaliação.

No terceiro capítulo realiza-se uma revisão de literatura subordinada à temática do compromisso face ao superior hierárquico, onde é explicada a importância do superior hierárquico dentro das organizações, assim como o compromisso dos subordinados face ao mesmo.

No quarto capítulo da presente dissertação são explicados os objetivos da investigação, a metodologia, os instrumentos utilizados e todo o processo de recolha de dados.

No penúltimo capítulo é efetuada uma análise e discussão dos resultados obtidos, começando pela caracterização da amostra, verificando a consistência das variáveis e por fim fazendo uma síntese sobre toda a informação recolhida.

No último capítulo são enunciadas as conclusões finais de todo o trabalho, os contributos que o mesmo pode fornecer para a teoria e a práticas de gestão de recursos humanos, as principais limitações, bem como são indicadas pistas para futuras investigações nesta área.

CAPÍTULO 2 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1. Definição de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma temática que, apesar de não ser nova, continua a suscitar o interesse dos investigadores, como se comprova pela vasta literatura existente sobre esta matéria. Com efeito, investigadores (e também gestores) consideram que é uma das práticas mais importantes e imprescindíveis na gestão de recursos humanos, uma vez que, por um lado, autentifica os instrumentos utilizados na avaliação e, por outro lado, determina o contributo individual e coletivo, avaliando falhas existentes, assim como necessidades que possam existir para se conseguir alcançar os objetivos pessoais e organizacionais.

A avaliação de desempenho é uma prática de gestão das pessoas que tem como principal objetivo avaliar o trabalho dos colaboradores de uma organização, num determinado período de tempo, de uma forma correta e completa. Permite ainda diagnosticar e melhorar, de forma contínua, os processos de gestão organizacional ajudando os superiores hierárquicos a analisar as capacidades dos seus recursos humanos e a proceder a uma gestão mais eficaz dos mesmos.

Camara *et al.* (2013:369) referem que “[...] avaliar o desempenho significa fazer um juízo de valor sobre a contribuição do Colaborador no passado (ano anterior), com o objectivo de lhe atribuir uma classificação global de actuação”.

Para muitas organizações a avaliação de desempenho é um processo que valoriza, contribui e qualifica o desempenho de um colaborador na realização dos objetivos organizacionais. Este processo é igualmente importante para o avaliado, pois é através dele que o colaborador consegue perceber de que modo o seu desempenho influencia os resultados da instituição e quais as principais facetas do seu desempenho que necessitam de ser melhoradas.

Chiavenato (1991:85) menciona que “[a] avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial e desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”.

Esta ferramenta da gestão de recursos humanos permite medir o contributo individual e da equipa de trabalho para os objetivos estratégicos da organização, ajuda a gerir e a identificar o potencial de cada colaborador e a reconhecer as necessidades de formação.

Ivancevich (2008:253) considera que a “[a]valiação de desempenho é a actividade implementada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução do seu trabalho”.

As dificuldades na avaliação de desempenho não estão na capacidade de fazer julgamentos sobre os colaboradores, mas sim nas consequências que esses julgamentos têm sobre o futuro funcionamento e competitividade das organizações (Caetano, 2002).

Gerir pessoas acaba por não ser uma tarefa assim tão linear quanto parece, pois é necessário que seja analisado o contexto organizacional, principalmente as relações, as competências técnicas, e os comportamentos, assim como as expectativas dos profissionais que estão ao dispor da organização.

É também através da avaliação de desempenho que é analisado o desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, que são detetados problemas na supervisão dos colaboradores, assim como problemas e/ou dificuldades na integração dos mesmos na organização (Chiavenato, 1991).

Visto que o processo de avaliação determina o sucesso ou o fracasso pessoal, profissional ou organizacional, cada vez mais as empresas se preocupam com a metodologia subjacente ao mesmo, pois quem não apresentar um adequado modelo de avaliação de desempenho não consegue ter um sistema integrado e eficaz de gestão organizacional. Por sua vez, com as alterações muito repentinas do contexto organizacional torna-se imprescindível a mudança cultural e comportamental das organizações e dos seus membros. Assim sendo, a essência da avaliação de desempenho está relacionada com o que motiva o comportamento das pessoas em benefício da organização.

Para Neely (2002:229) “[a]s organizações de todo o mundo estão a rever e a melhorar os seus sistemas de avaliação, porque os gestores querem dispor de melhores métodos para definir a posição da empresa, supervisionar progressos, motivar e recompensar os empregados, tomar decisões, compreender as necessidades dos clientes e responder aos desafios colocados pelas acções da concorrência.”

2.2. Objetivos da avaliação de desempenho

A organização deve motivar todos os seus colaboradores para executarem as suas tarefas em concordância com os objetivos previamente delineados. É necessário que seja efetuada uma análise ao desenvolvimento dos seus trabalhadores de modo a medir a competência, assim como o seu crescimento pessoal e profissional durante um certo período de tempo.

Como refere Chiavenato (1991:89) “[...] enquanto a selecção de recursos humanos é um espécie de controle e qualidade na recepção da matéria-prima, a avaliação de desempenho é uma espécie de inspecção de qualidade na linha de montagem”.

A avaliação deverá determinar os objetivos pedagógicos para que os colaboradores possam melhorar pontos fracos e aperfeiçoar pontos fortes do seu desempenho. O avaliado deverá ser a parte interessada em deter conhecimento da mudança que o seu superior deseja para o seu desempenho, mas necessitará de saber as razões de tal mudança.

Para Peretti (1998:250) “[a] implementação de um sistema de avaliação pode ter dois objectivos: melhorar a comunicação entre os quadros e o pessoal, criando um clima de trabalho mais favorável; tornar mais racionais as decisões tomadas”.

Usualmente a avaliação de desempenho é efetuada pela chefia direta do colaborador. No entanto, quando o avaliado ocupa cargos de chefia os avaliadores podem ser também colegas ou subordinados, muito embora a avaliação feita pelos mesmos não possa ser utilizada para fins administrativos. É importante que a organização defina bem os objetivos a atingir, para que possa estimular e premiar todos aqueles que se esforçaram para conseguir alcançá-los.

O ciclo de desempenho inicia-se com a fixação de objetivos, sendo necessário dar ao colaborador os meios necessários para os atingir. O superior hierárquico, que é normalmente quem fixa os objetivos, deve fazer um acompanhamento periódico do desempenho do colaborador e fornecer-lhe *feedback* atempado desse mesmo desempenho. O processo culmina com a avaliação de desempenho realizada normalmente uma vez por ano (figura 2.1).



Figura 2.1. - O ciclo de desempenho

Fonte: Adaptado de Camara *et al.* (2010)

Inicialmente é necessário que seja acordado entre o superior hierárquico e o colaborador um conjunto de objetivos anuais (se a avaliação de desempenho for efetuada com uma periodicidade anual) que devem reunir os seguintes requisitos: específicos; mensuráveis; adequados; relevantes/realistas; e calendarizados. Estas cinco características normalmente são designadas de forma abreviada por técnica SMART (*Specific, Mensurable, Appropriate/Achievable, Relevant/Realistic, Timed*).

Para Caetano e Vala (2002) os objetivos podem ser integrados em três categorias: os objetivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização, que incluem aspetos como determinar as necessidades de formação e de desenvolvimento organizacional, analisar o grau de realização dos objetivos e negociar objetivos para o ano seguinte; os objetivos que visam o desenvolvimento individual, tais como reconhecer o desempenho individual, identificar as deficiências do desempenho e dar o feedback sobre o desempenho do colaborador; e os objetivos centrados na gestão de recompensas, que incidem sobre a decisão sobre a atribuição de prémios e outros incentivos inerentes ao sistema de recompensas da organização.

Em suma, os objetivos não são iguais para todos os intervenientes na avaliação de desempenho, pois para a organização é importante identificar necessidades relacionadas com a sua manutenção e desenvolvimento, com a necessidade de desenvolver os seus colaboradores, assim como com a necessidade de gerir as recompensas. Por seu turno, para os avaliadores o que tem maior importância é a melhoria do desempenho dos seus colaboradores, maior e melhor relacionamento interpessoal e aumento da sua reputação. Por fim, para os colaboradores é relevante obter informação sobre o seu desempenho para se poderem orientar a nível do seu futuro profissional, conseguir um feedback positivo por parte do seu superior hierárquico e compreender qual o comportamento ideal para ser um bom profissional.

Devem, igualmente, ser assegurados todos os meios de apoio, sejam eles recursos financeiros, tecnológicos ou humanos, para a viabilidade e capacidade de atingir os objetivos acordados (Camara *et al.*, 2013).

2.3. Métodos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho pode ser efetuada segundo diversos métodos e técnicas que normalmente variam de organização para organização e dentro da mesma organização podem diferir consoante o nível hierárquico ou a área de atividade. Muitos destes métodos foram surgindo para tentar superar as deficiências psicométricas dos métodos anteriores, de modo a

obter medidas fiáveis e válidas para avaliar o desempenho dos colaboradores (Caetano e Vala, 2002).

Existem vários métodos de avaliação de desempenho e cada um deles apresenta vantagens e desvantagens na sua aplicação. Podem ser aplicadas várias metodologias de avaliação de desempenho, que consistem na determinação de objetivos desenvolvidos pelos recursos humanos da organização, assim como estruturar cada uma delas para cada método, adaptando-as às necessidades e às características dos avaliados e dos avaliadores. Essa reestruturação é importante para o bom funcionamento e para uma melhor obtenção de resultados do(s) métodos(s) selecionado(s) (Chiavenato, 1991).

Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são os seguintes: método das escalas gráficas, método da escolha forçada, método da pesquisa de campo, método dos incidentes críticos, método de comparação aos pares, método da avaliação por resultados, método das frases descritivas, método da autoavaliação, métodos mistos e método de gestão por objetivos.

2.3.1. Método das escalas gráficas

É um dos métodos mais utilizado, divulgado e simples. É necessário, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador, ter cuidado com a sua aplicação para que não exista interferência nos resultados. Avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados.

Este método utiliza um formulário de dupla entrada, em que as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas registam os graus de variação desses mesmos fatores.

Assim sendo, o método das escalas gráficas avalia o desempenho através de fatores previamente definidos e graduados. Os fatores são descritos sumariamente de forma simples e objetiva e quanto melhor for a descrição desses fatores maior será a precisão na aplicação do método. Cada fator é dimensionado para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente.

Podem usar-se três tipos de escalas gráficas: contínuas, semicontínuas e descontínuas.

2.3.1.1. Escalas gráficas contínuas

Neste tipo de escala apenas são definidos dois pontos extremos e a avaliação de desempenho deverá situar-se em qualquer ponto da linha que os une. Existe assim um limite máximo e um limite mínimo de variação do fator de avaliação, e esta pode estar representada em qualquer ponto da amplitude. A figura 2.2 exemplifica uma escala desta natureza aplicada a uma área de produção, em que o limite inferior/mínimo é “quantidade de produção insatisfatória” e o limite superior/máximo é “quantidade de produção excelente”.

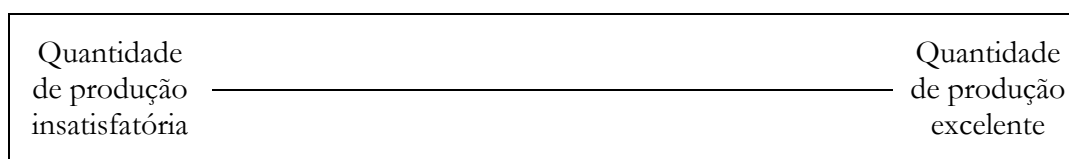


Figura 2.2. - Escalas gráficas contínuas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002)

2.3.1.2. Escalas gráficas semicontínuas

A avaliação efetuada nesta escala é idêntica à das escalas contínuas, sendo que a única diferença consiste na inclusão de pontos intermediários definidos entre os pontos extremos, de modo a facilitar a análise. A figura 2.3 apresenta um exemplo deste tipo de escala, também aplicado à área de produção, em que as classificações sobre a quantidade produzida são dadas pelo avaliado num *continuum* que vai de “insatisfatória” a “excelente”.

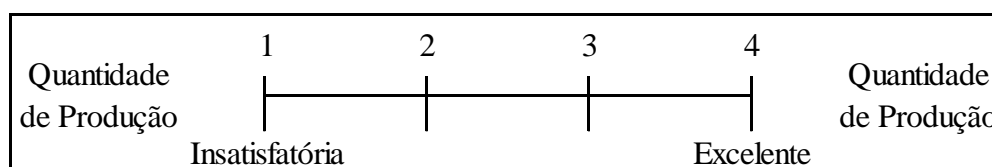


Figura 2.3. - Escalas gráficas semicontínuas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002)

2.3.1.3. Escalas gráficas descontínuas

Nesta escala as posições das marcações já estão previamente fixadas e descritas e o avaliador apenas terá que escolher uma delas para avaliar o desempenho do avaliado. Este método de avaliação é representado por gráficos de duas entradas, em que nas linhas são colocados os fatores de avaliação de desempenho e nas colunas são colocados os graus ou graduações dos fatores. Esta graduação é feita através de uma escala de *Likert*. Na figura 2.4 apresenta-se um

exemplo, uma vez mais aplicado à área de produção, onde foi utilizada uma escala de *Likert* de quatro pontos, indo de “insatisfatória” a “excelente”.

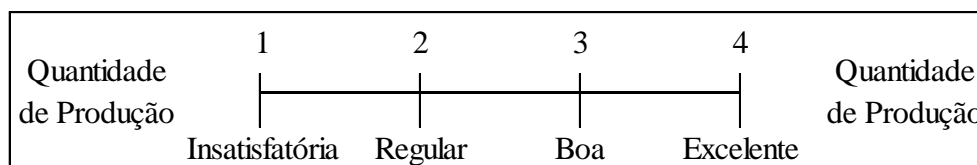


Figura 2.4. - Escalas gráficas descontínuas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002)

2.3.1.4. Vantagens e desvantagens do método das escalas gráficas

As principais vantagens no uso do método das escalas gráficas são as seguintes: simplicidade de aplicação, uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, proporciona ao avaliador uma maior rapidez na avaliação de desempenho, assim como facilita a comparação entre colaboradores. Em contrapartida, reduz a complexidade da avaliação de desempenho a um simples número sem grande significado obrigando o avaliador a ajustar-se ao instrumento e não este às características do avaliado. Está igualmente sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que podem ter a tendência para generalizar as classificações em um ou alguns aspetos do desempenho dos seus subordinados para os demais fatores de avaliação, criando assim o denominado efeito *halo/horn*. Este efeito conduz os avaliadores a considerarem um avaliado ótimo em todos os fatores ou, se o avaliador for muito exigente, considera todos os seus avaliados como fracos ou incapazes sob todos os aspetos. Para além deste erro de avaliação cometido pelos avaliadores o método das escalas gráficas potencia outros erros de avaliação como o erro da severidade, o erro de complacência e o erro da tendência central (se se utilizarem escalas gráficas com um número ímpar de escalões). Com a utilização deste método é necessário ainda procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir possíveis distorções e influências pessoais dos avaliadores (Chiavenato, 1991; e Bilhim, 2007).

2.3.2. Método da escolha forçada

Este método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. Dentro de um conjunto composto por duas, quatro ou mais frases o avaliador é obrigado a escolher apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

A natureza das frases varia bastante. Porém, há duas formas de composição das frases:

- a) Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador, ao julgar o subordinado, escolhe a frase que mais se aplica (coloca um “X” no sinal positivo) e a que menos se aplica (coloca um “X” no sinal negativo) ao desempenho do avaliado, como se exemplifica na tabela 2.1.

Tabela 2.1. - Método da escolha forçada – Exemplos de frases positivas e negativas

	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	05		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém o arquivo sempre em ordem	06		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	07		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	08		

Fonte: Adaptado de Bilhim (2007)

- b) Os blocos são formados apenas por quatro frases de significado positivo. O avaliador, ao julgar o subordinado, escolhe duas frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado, conforme exemplo dado na tabela 2.2.

Tabela 2.2. - Método da escolha forçada – Exemplos de frases positivas

	Nº			Nº	
Conhece o trabalho	01		É de fácil motivação	05	
Nunca é desagradável	02		Procura aprofundar os seus conhecimentos	06	
Faz só críticas construtivas	03		É cuidadoso com os equipamentos	07	
Mostra-se interessado pelos problemas da organização	04		É muito dedicado	08	

Fonte: Adaptado de Bilhim (2007)

As frases que compõem os conjuntos não são escolhidas ao acaso; devem ser selecionadas por meio de um procedimento estatístico que visa verificar a sua adequação aos critérios existentes na empresa e a sua capacidade de discriminação, através dos seguintes índices: o índice de aplicabilidade e índice de discriminação. Em cada organização existem diretrizes, políticas e expectativas diferentes quanto ao desempenho dos seus colaboradores. Assim, o índice de aplicabilidade indica as frases mais significativas para a organização, dentro dos parâmetros que as chefias pretendem escolher, e que sejam capazes de descrever o desempenho dos seus colaboradores. É expectável que o índice seja diferente para cada organização. O índice de discriminação indica as frases que avaliam discriminativamente o desempenho desejado e o

indesejado, diferenciando os melhores e os piores empregados. Quanto maior for o índice, melhor é a capacidade da frase para distinguir diferenças do desempenho (Chiavenato, 1991).

2.3.2.1. Vantagens e desvantagens do método da escolha forçada

O método da escolha forçada proporciona resultados fiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito de generalização (efeito *halo/horn*). É de aplicação simples e não exige preparação/formação prévia dos avaliadores. Em contrapartida, a sua elaboração é complexa, exigindo um planeamento cuidadoso e demorado; é um método comparativo e discriminativo, sendo que apresenta resultados globais; se for utilizado para fins de desenvolvimento dos recursos humanos são necessárias informações adicionais, tais como as necessidades de formação e potenciais de desenvolvimento; e, por último, deixa o avaliador sem uma noção do resultado final da avaliação (Chiavenato, 1991; e Bilhim, 2007).

2.3.3. Método da pesquisa de campo

Este método baseia-se fundamentalmente em entrevistas de um especialista em avaliação de desempenho e o superior hierárquico, através das quais se avalia o desempenho dos seus subordinados, identificando as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, através da análise de factos e de situações (Tabela 2.3). É um método de avaliação mais amplo que permite, para além da avaliação de desempenho, identificar o potencial do indivíduo e planear o seu desenvolvimento profissional. Através desta avaliação são identificados os resultados de uma determinada equipa e sendo que o superior hierárquico é quem trabalha diretamente com esse grupo, mais facilmente consegue identificar as qualidades dos seus subordinados.

Tabela 2.3. - Método da pesquisa de campo

Porque foi o desempenho insatisfatório?	Porque foi o desempenho satisfatório?
Que tipo de ajuda recebeu o indivíduo?	Já tentou dar-lhe tarefas mais complexas?
Que plano de ação recomenda para o colaborador?	
O desempenho é inferior ao padrão?	O desempenho tem sido superior?

Fonte: Adaptado de Bilhim (2007)

Na fase de planeamento o avaliador deverá informar se o candidato merece promoção para outro cargo, manutenção do cargo atual, aconselhamento, readaptação, formação ou substituição. É necessário, consequentemente, que seja verificado ou comprovado o desempenho de cada subordinado.

2.3.3.1. Vantagens e desvantagens do método da pesquisa de campo

As principais vantagens no uso deste método estão relacionadas com a profundidade na análise da avaliação de desempenho; ser imparcial e objetivo detetando as causas de comportamento e as fontes de problemas; proporciona um relacionamento com um grau superior de aproveitamento com o especialista em avaliação, pois presta ao superior hierárquico assessoria e treino de alto nível na avaliação dos subordinados; permite ainda um planeamento de ação capaz de remover obstáculos; permite ao supervisor uma visualização do conteúdo dos cargos sob a sua responsabilidade, e das capacidades e conhecimentos exigidos e é um dos métodos mais completos da avaliação de desempenho.

Por sua vez, as desvantagens do método da pesquisa de campo são o elevado custo operacional, relacionado com a atuação de um especialista em avaliação de desempenho e na morosidade no processo, relacionada essencialmente com a entrevista um a um a respeito de cada colaborador subordinado ao respetivo superior hierárquico. (Chiavenato, 1991; e Bilhim, 2007).

2.3.4. Método dos incidentes críticos

Este método baseia-se principalmente no facto de existirem certas características extremas do comportamento humano capazes de levar a obter resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Neste método apenas importam as características extremamente positivas ou negativas, colocando de parte, ou seja, ignorando as características situadas dentro da normalidade. O supervisor analisa e regista os fatores excecionalmente positivos e os excecionalmente negativos de acordo com o desempenho do subordinado. Relativamente às exceções negativas devem ser corrigidas e eliminadas, enquanto as exceções positivas devem ser realçadas e mais utilizadas (figura 2.5).

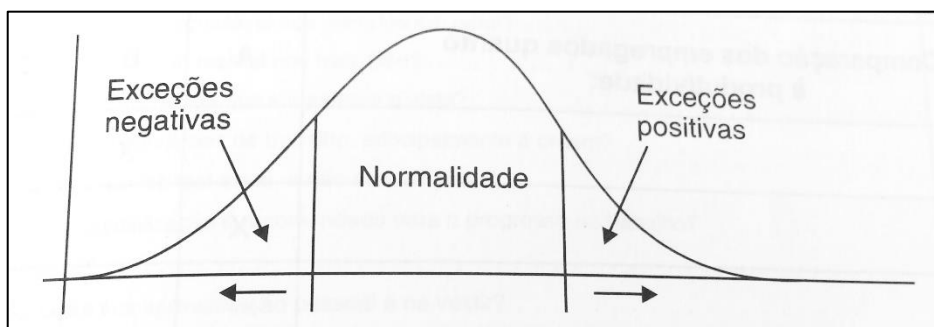


Figura 2.5. - Método dos incidentes críticos

Fonte: Chiavenato (2002)

2.3.5. Método de comparação aos pares

Neste método de avaliação de desempenho são comparados de cada vez os colaboradores dois a dois e é anotado na coluna da direita aquele que o avaliador considera que teve melhor desempenho (tabela 2.4). Podem-se utilizar também fatores de avaliação, e assim cada folha do formulário seria ocupada por um desses fatores.

Tabela 2.4. - Método de comparação aos pares

Comparação dos indivíduos	A	B	C	D
A e B		X		
A e D	X			
C e D			X	
A e C	X			
B e C		X		
B e D		X		

Pontuação	2	3	1	0
Classificação	2	1	3	4

Fonte: Adaptado de Bilhim (2007)

2.3.6. Método da avaliação por resultados

Neste método são fixados resultados para cada colaborador e são comparados periodicamente os resultados planejados com os realizados, a fim de se aferir se os resultados planejados foram efetivamente alcançados. Um possível modelo de formulário para comparar os resultados planejados/esperados com os resultados realizados/alcançados está expresso na tabela 2.5.

As conclusões a retirar aos resultados obtidos permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do colaborador assim como as providências necessárias a tomar para o próximo período. Apesar de ser um método prático, depende sobretudo das atitudes e dos pontos vista do supervisor a respeito da avaliação de desempenho.

Tabela 2.5. - Método da avaliação por resultados

Avaliação por resultados	
Nome: _____	Data: ____/____/____
Cargo: _____	Departamento: _____

A. Avaliação		
Resultados esperados	Resultados alcançados	Conclusões sobre os resultados
B. Síntese da avaliação		
Excede Substancialmente <input type="checkbox"/>	Excede <input type="checkbox"/>	Satisfatório <input type="checkbox"/>
Quase satisfatório <input type="checkbox"/>	Abaixo <input type="checkbox"/>	Substancialmente abaixo <input type="checkbox"/>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1991)

2.3.7. Método das frases descritivas

Este método caracteriza-se por ser um pouco diferente do método da escolha forçada, pois não exige a obrigatoriedade na escolha de frases. Assim sendo, o avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do colaborador (sinal “+” ou “s”) e aquelas que demonstram o oposto (sinal “-“ ou “n”), como se exemplifica na tabela 2.6.

Tabela 2.6. - Método das frases descritivas

Nº	Fatores de avaliação do desempenho	Sim (+)	Não (-)
1	Possui escolaridade suficiente para o desempenho do cargo?		
2	Costuma estar alegre e sorridente?		
3	Tem experiência no serviço que está a executar?		
4	Não aceita modificações e não se interessa por novas ideias?		
5	Conhece informações e processos de produção que não devem chegar a terceiros?		
6	Desenvolve um trabalho complexo, prestando muita atenção às		

	instruções recebidas?		
7	Demonstra atração pelo sexo oposto?		
8	Tem interesse em aprender coisas novas?		
9	O trabalho que executa carece de mais escolaridade?		
10	Pode planejar, executar e controlar as suas próprias tarefas?		
11	A aparência é boa e agradável nos contatos em geral?		
12	Demonstra concentração mental nos trabalhos?		
13	Presta atenção às condições de trabalho, principalmente à ordem?		
14	O resultado do trabalho tem erros, e não é satisfatório?		
15	Um curso de especialização é recomendado para o progresso no trabalho?		
16	Gosta de fumar?		
17	É desleixado na aparência pessoal e no vestir?		
18	Toma cuidado com ele mesmo e com os colegas durante o seu trabalho?		
19	Poderia ter maiores conhecimentos dos trabalhos para render mais?		
20	Olha cuidadosamente o desempenho das máquinas onde trabalha?		
21	Não se desgasta na execução das tarefas?		
22	A sua produção é passível de ser elogiada?		
23	Apesar de fazer sempre a mesma coisa, não se incomoda com a repetição?		
24	Tem fama de nunca ter dinheiro no bolso?		

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1991)

2.3.8. Método da autoavaliação

Neste método é solicitado ao colaborador que efetue uma análise sincera das suas próprias características de desempenho. Podem ser utilizadas variáveis sistemáticas, inclusive

formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação de desempenho, mencionados anteriormente.

Como refere Bilhim (2007:275) “[...] [e]ste método é aconselhável no caso de quadros e dirigentes, mas deverá ser sempre complementado com a avaliação da chefia”.

Na tabela 2.7 é apresentado um exemplo de formulário onde o colaborador terá que escolher a opção que melhor o caracteriza, bastando para isso colocar uma cruz na coluna correspondente.

Tabela 2.7. - Método da autoavaliação

Fator A	
1 – Frequentemente cometo erros na execução do meu trabalho.	
2 – De vez em quando cometo erros no meu trabalho.	
3 – Faço o meu trabalho sem erros.	
Fator B	
1 – Prefiro não receber ordens e instruções relativas à minha conduta profissional e à execução do meu trabalho.	
2 – Algumas vezes apresento razões, factos ou sugestões que visam melhorar as ordens e instruções recebidas. Estou sempre disposto a cumpri-las, tais como as recebo.	
3 – Cumpro rigorosamente as ordens e instruções recebidas.	
Fator C	
1 – Não gosto de resolver problemas inesperados, sem a orientação de quem de direito.	
2 – Algumas vezes resolvo satisfatoriamente problemas imprevistos.	
3 – Enfrento situações novas e, geralmente, não sinto dificuldades em resolvê-las.	
Fator D	
1 – Costumo idealizar e planear novos métodos de trabalho, mas nunca me sinto encorajado a submetê-los à prova.	
2 – Algumas vezes idealizo e executo, mediante prévia aprovação, novos métodos de trabalho.	
3 – Acho que as coisas estão boas, por isso não vejo razão para sugerir ideias ou novos métodos de trabalho.	
Fator E	
1 – Quando solicitado, coopero com os meus colegas.	
2 – Procuro colaborar com os meus colegas, executando com segurança e rapidez o meu trabalho.	
3 – Executo rápida e seguramente o meu trabalho, e ainda ofereço, espontaneamente, cooperação aos meus colegas.	

2.3.9. Métodos mistos

A maioria das grandes empresas, que são caracterizadas pela complexidade de cargos existentes, adotam o método misto na composição dos seus métodos de avaliação de desempenho. A tabela 2.8 exibe um formulário de avaliação de desempenho que reúne fatores de avaliação, descrição do desempenho e graus, segundo um critério que varia de 0 a 10.

Tabela 2.8. - Método misto

Defina sucintamente cada item, graduando-o de acordo com o seguinte critério	Critério	Ótimo	Acima da média			Média			Abaixo da média	Nulo		
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1. Desempenho da função												
1 – <i>Produção</i> : GRAU												
Quantidade de trabalho executado normalmente _____ (____)												
2 – <i>Qualidade</i> :												
Exatidão e ordem no trabalho _____ (____)												
3 – <i>Conhecimento do trabalho</i> :												
Grau de conhecimento das suas tarefas _____ (____)												
4 – <i>Cooperação</i> :												
Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas												
2. Características individuais												
1 – <i>Compreensão</i> :												
Grau de apreensão de problemas, factos e situações _____ (____)												
2 – <i>Criatividade</i> :												
Capacidade de criar ideias produtivas _____ (____)												
3 – <i>Realização</i> :												
Capacidade de concretizar ideias próprias ou alheias _____ (____)												
3. Avaliação suplementar												
1 – <i>Ajustamento funcional geral</i> :												
Adequação e desempenho na função _____ (____)												
2 – <i>Progresso funcional</i> :												
Grau de desenvolvimento na função _____ (____)												

3 – <i>Assiduidade e pontualidade:</i>			
Responsabilidade quanto a horários e deveres	_____	_____	(_____)
4 – <i>Saúde:</i>			
Estado geral de saúde e disposição para o trabalho	_____	_____	(_____)

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1991)

2.3.10. Método de gestão por objetivos

Neste método de avaliação é negociado, entre a chefia e o colaborador, os objetivos a serem alcançados para um determinado período de tempo, assim como os períodos de avaliação e de reajustamentos dos objetivos, caso seja necessário. Esses objetivos devem respeitar a regra SMART e estarem de acordo com os objetivos da organização.

Periodicamente o gestor e o colaborador deverão reunir-se e discutir o nível de desempenho, com base nos objetivos previamente estabelecidos e os resultados obtidos. Assim sendo, esta avaliação consiste somente na comparação entre o padrão fixado e os resultados obtidos. Contudo possui algumas vantagens e desvantagens. Permite que o avaliado tenha *feedback* contínuo sobre o seu desempenho; evita erros de cotação; e por último aumenta o esforço, a motivação, a satisfação e a produtividade do avaliado. Todavia, os avaliadores têm mais dificuldades em definir objetivos e planos de ação; as entidades têm dificuldade em avaliar os objetivos anteriormente definidos; e existe um maior risco de considerar fatores contextuais fora do controlo do avaliado (Caetano e Vala, 2002).

2.4. Procedimentos da avaliação de desempenho

A implementação de um processo de avaliação de desempenho é regulada por um conjunto de aspetos importantes, tais como a fonte da avaliação, a formação dada aos participantes e a entrevista que é realizada para dar *feedback* ao colaborador sobre o seu desempenho (Caetano e Vala, 2002).

2.4.1. As fontes da avaliação de desempenho

Como refere Chiavenato (1991:86) “[a] responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos da organização, de acordo com a política de recursos humanos desenvolvida”.

Para Ivancevich (2008:257) “[...] a avaliação de desempenho é mais uma atividade da gestão de RH que envolve o trabalho conjunto entre gestores de outra áreas e especialistas em RH. O

gestor das diversas áreas (o supervisor imediato) é, no entanto, a pessoa responsável por conduzir a efetiva avaliação na maioria dos casos”.

Por seu turno Caetano *et al.* (2002) alertam para o facto de habitualmente ser a chefia direta que efetua a avaliação de desempenho, situação que decorre frequentemente da própria estrutura organizacional, pois considera-se que é este, que orientando o desempenho do colaborador, está em melhores condições para avaliar a adequação do seu desempenho.

No entanto, a avaliação de desempenho pode ser realizada por um conjunto de pessoas, tais como o próprio avaliado, os colegas, os subordinados ou os clientes da organização. A escolha da fonte depende dos objetivos que se pretendem alcançar e, sobretudo, em função dos resultados que permitem obter a melhor relação entre os custos associados, os recursos afetos e o tempo despendido (Sousa *et al.*, 2006).

2.4.1.1. Avaliação pela chefia direta

Na grande maioria das organizações cabe a chefia direta a responsabilidade de avaliar o desempenho dos seus subordinados. Com a assessoria do órgão de gestão de recursos humanos, que estabelece os meios e os critérios de avaliação, o gerente ou supervisor é quem avalia o desempenho dos seus subordinados. Os órgãos de gestão de recursos humanos têm a função de acompanhar e controlar todo o sistema de avaliação de desempenho, visto o gerente ou supervisor pode não ter os conhecimentos especializados para projetar e desenvolver um plano sistemático de avaliação dos colaboradores (Chiavenato, 1991). Para além disso, é fundamental que o sistema de avaliação seja concebido de forma uniforme para toda a organização, pelo que não fará sentido que cada superior hierárquico tenha o seu próprio sistema de avaliação.

As principais vantagens inerentes à utilização desta fonte de avaliação estão relacionadas com o reforço que a estrutura organizacional dá à chefia direta para avaliar os seus subordinados, assim como reforçar o desempenho destes. Para além disso, foi com a chefia direta que o colaborador definiu os objetivos para o período seguinte (na entrevista de avaliação) e é à chefia direta que compete fornecer os meios adequados para a prossecução desses mesmos objetivos, bem como fornecer o acompanhamento e *feedback* regulares e contínuos. Contudo, este tipo de avaliação apresenta como desvantagem o facto de poder implicar que a mesma fique sujeita a muitos erros de cotação, como o erro da tendência central, o erro de complacência/severidade, o efeito *halo/horn*, entre outros.

2.4.1.2. Avaliação pelo superior do superior hierárquico

Neste tipo de avaliação o superior do superior hierárquico pode ser envolvido no processo de avaliação de desempenho para aprovar a apreciação efetuada pelo seu subordinado ou para o próprio conduzir o processo de avaliação. Por forma a proceder-se a promoções, transferências ou, em último caso, a despedimentos é utilizada esta forma de avaliação na comparação de dois colaboradores.

A principal vantagem neste tipo de avaliação esta relacionada com as diferentes exigências, entre o superior do superior hierárquico e o avaliador, podendo este ser mais ou menos exigente que o segundo, minimizando a possibilidade de o subordinado que está a ser avaliado ser penalizado ou beneficiado. O facto do superior do avaliador não trabalhar diretamente com o avaliado pode ter as suas desvantagens, pois as questões relativamente à avaliação deste podem não ter uma fonte sustentável e assim ocorrerem erros de avaliação. Por este motivo esta fonte de avaliação é utilizada quase que exclusivamente em situações em que é necessário uniformizar as classificações de desempenho para efeitos de promoções ou transferências (Duarte, 2014; Sotomayor, 2006; e Sotomayor *et al.*, 2014).

2.4.1.3. Avaliação pelo avaliado (autoavaliação)

Modernamente autoavaliação é um método cada vez mais utilizado nas organizações. Tal como o nome indicia é o próprio indivíduo que efetua a avaliação do seu desempenho.

Segundo Chiavenato (1991:87) este tipo de avaliação deve ser “[...]somente utilizado quando o grupo de trabalho é composto por pessoas de bom nível cultural e de alto quociente intelectual, além de equilíbrio emocional e de capacidade para fazer uma auto-avaliação destituída de subjetivismo e distorções pessoais”.

Neste método o indivíduo autoavalia a sua *performance*, de acordo com os parâmetros previamente estabelecidos pelo gerente ou pela própria organização. Posteriormente são analisados os resultados pelo superior hierárquico e o colaborador, assim como os objetivos do desempenho a serem atingidos.

Caetano e Vala (2002:375) referem que

McGregor (1957) conceptualizou, pela primeira vez, que a avaliação de desempenho podia ser realizada pelo próprio avaliado, no quadro das preocupações do “movimento das neo-relações humanas”. Segundo o autor, este tipo de avaliação podia superar as deficiências e o descontentamento dos avaliados e, em simultâneo, podia ter uma grande

legitimidade, na medida em que os avaliados estão numa posição privilegiada para avaliarem o conhecimento que têm da função e do seu próprio desempenho.

Por seu turno Bilhim (2007:265) salienta que “[n]os anos sessenta do século passado, este sistema foi introduzido por Meyer, pela primeira vez, na General Electric”. Com efeito, “Meyer (1991) enumerou as principais vantagens da avaliação feita pelo avaliado: aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado; coloca o chefe mais no papel de conselheiro do que de juiz; aumenta a probabilidade de se desenvolverem planos de acção e objectivos que resultam do acordo entre o avaliado e o chefe; satisfaz mais ambas as partes no processo de avaliação” (Caetano e Vala, 2002:375).

Os mesmo autores mencionam ainda que “[a] avaliação de desempenho realizada pelo avaliado pode ter como desvantagem [...] violar as normas tradicionais da relação existente entre o chefe e o subordinado (Meyer, 1991)” (Caetano e Vala, 2002:376).

Nesta fonte de avaliação as principais vantagens são as seguintes: capacidade de o colaborador definir tanto os seus pontos fracos, como os seus pontos fortes, tornando-se assim um elemento ativo no processo de avaliação; a avaliação incidir somente sobre o desempenho ou ações relativas aos objetivos, diminuindo assim a tendência para apreciar a própria personalidade; possibilita um fim construtivo, pois incide sobre o futuro e não sobre o passado; e tem uma grande legitimidade na medida em que são os avaliados quem melhor pode avaliar o seu próprio desempenho face à função exercida. Contudo, as suas desvantagens estão associadas ao facto de muitos colaboradores não terem as condições necessárias ou os conhecimentos suficientes para avaliarem se o seu desempenho cumpre ou não os requisitos previamente estabelecidos pelo sistema, pelo que uma avaliação feita próprio colaborador pode ser distorcida e carecer de precisão e realismo (Sousa *et al.*, 2006).

2.4.1.4. Avaliação pelos colegas

Segundo Bilhim (2007:265) esta fonte de avaliação “[s]urgiu nos anos vinte do século passado e foi bastante utilizado na Segunda Guerra Mundial, devendo ser feita pelos colegas da mesma área do avaliado com idêntica posição hierárquica e que trabalhem directamente com o indivíduo”.

A principal vantagem da utilização deste método “prende-se com o facto de os índices de validade psicométrica serem bastante mais elevados do que as avaliações feitas pelo chefe directo, pelo próprio ou pelos subordinados” (Caetano e Vala, 2002:376).

Caetano e Vala (2002:376) mencionam ainda que as “[...] desvantagens da avaliação ser feita pelos colegas prende-se com a influência que as relações pessoais existentes podem ter nas avaliações”. As avaliações feitas por esta fonte de avaliação podem ser influenciadas pelas relações de amizade/inimizade que os colegas têm entre si. Por exemplo, os colegas que têm laços de amizade com o avaliado tendem a inflacionar as suas avaliações, assim como aqueles que têm um mau relacionamento com o avaliado tendem a atribuir avaliações mais baixas. Para além destas desvantagens há igualmente que referir que este tipo de avaliação requer que haja uma cultura organizacional em que a avaliação feita pelos pares seja algo que não gera reações adversas por parte dos mesmos. Se tal não acontecer podem gerar-se situações de conflito entre os vários elementos do grupo/equipa de trabalho.

Como já foi referido anteriormente neste tipo de avaliação são os colegas que trabalham diretamente com o avaliado (da mesma área e com o mesmo nível hierárquico), que avaliam o seu desempenho. Visto o colaborador ser avaliado por vários colegas implicará que as avaliações efetuadas resultem de julgamentos independentes e apresentará qualidades psicométricas bastante boas, porque os colegas são quem mais interagem com o avaliado, tendo o privilégio de observarem a sua interação com os outros colaboradores. Este privilégio pode no entanto trazer algumas desvantagens tais como as influências pessoais que possam existir entre o avaliado e os colegas, assim como a negatividade de julgamentos que possam ser efetuados sobre o desempenho do colaborador (Sousa *et al.*, 2006).

2.4.1.5. Avaliação pelos subordinados

A avaliação pelos subordinados é um dos sistemas que é pouco divulgado principalmente porque atualmente as organizações possuem culturas organizacionais onde o peso hierárquico é forte.

Como referem Caetano e Vala (2002:376) “[s]egundo Latham e Wexley (1981), existem muito poucos estudos realizados acerca da fidelidade, validade e praticabilidade e erros de cotação nas avaliações de desempenho feitas pelos subordinados, na medida em que são poucas as organizações que recorrem a este tipo de avaliação. [...] Os órgãos de gestão têm receio que este tipo de avaliação retire poder aos chefes”.

É mencionado ainda que “[u]m dos grandes problemas deste tipo de avaliação refere-se à possibilidade dos subordinados poderem distorcer a avaliação do chefe, por medo de receberem represálias da parte deste. Por outro lado, os subordinados, normalmente, não

conhecem todas as tarefas que são desempenhadas pelo chefe, para poderem avaliar a amplitude da função do mesmo” (Caetano e Vala, 2002:377).

As principais vantagens ao recorrer aos subordinados para avaliarem os seus superiores são as seguintes: esta avaliação está mais adequada aos atuais modelos de gestão que as empresas procuram implementar; a avaliação resulta de várias opiniões independentes umas das outras; e os subordinados estão numa posição diferente para que consigam observar o desempenho dos seus superiores, designadamente avaliando o modo como as chefias exercem a coordenação das suas equipas de trabalho (Caetano e Vala, 2002). De modo a que possam fazer adaptações nas decisões que os superiores hierárquicos tomam, torna-se importante conhecer o *feedback* positivo e negativo dos seus colaboradores, assim como compreender como são recebidas as mensagens transmitidas para que possam facilmente identificar eventuais comunicações deficientes e menos eficazes com os seus subordinados.

Contudo, para que este tipo de avaliação surta os efeitos desejados é preciso que seja garantido o anonimato, a fim de que os subordinados sejam sinceros na avaliação que fazem do seu superior hierárquico e não se sintam inibidos com medo de futuras represálias por parte destes.

2.4.1.6. Avaliação de 360 graus

Neste tipo de avaliação o colaborador é avaliado por um círculo de pessoas que afetam e são afetados pelo seu desempenho na organização, tais como o superior hierárquico, o próprio avaliado, os colegas, os subordinados, os clientes e os fornecedores (Sousa *et al.*, 2006). Como refere Chiavenato (2002:330) “[t]rata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado”.

O avaliado ao receber *feedback* relativamente ao seu desempenho, num determinado período, de diferentes elementos que constituem uma organização, permite-lhe ter um conhecimento mais amplo do impacto do seu trabalho, assim como identificar áreas em que seja necessário melhorar a sua performance (Caetano e Vala, 2002). “Neste sentido, a avaliação de 360 graus funciona, sobretudo, como um processo de feedback no quadro do desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma organização” (Caetano e Vala, 2002:377).

Como é referido por Chiavenato, (2002:330) “[...] proporciona condições para que o funcionário se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros”.

Existe a possibilidade de constrangimentos do contexto organizacional em que seja aplicado este sistema por se tratar de um procedimento muito ambicioso e complexo. Para Sousa *et al.* (2006:128) ao ser implementado “[...] este tipo de avaliação numa organização que utiliza um estilo de gestão tradicional – baseado na desconfiança, na centralização das decisões, numa franca abertura de comunicação – existe o risco de não se explorarem as potencialidades deste sistema”.

Por outro lado, pode tornar o avaliado vulnerável no caso de o mesmo não tiver sido bem preparado ou se não tiver uma mente aberta e recetiva para este tipo de avaliação, pois é alvo de julgamentos por vários elementos dentro da organização (Chiavenato, 2002).

Uma das principais vantagens inerentes à utilização desta fonte de avaliação é a possibilidade de o subordinado receber e ter conhecimento do *feedback*, acerca do seu desempenho, através de diferentes perspetivas, para que consiga identificar aspetos e áreas que seja necessário melhorar. Contudo, se o sistema organizacional não estiver alinhado com os pressupostos deste sistema, quer isto dizer, se o clima de confiança e abertura na comunicação não constituírem elementos centrais no contexto organizacional, o *feedback* de 360 graus pode ter efeitos prejudiciais não só para o avaliado, como também para a própria organização.

2.4.2. A entrevista de avaliação de desempenho

É na entrevista de avaliação de desempenho que o avaliado, o maior interessado em conhecer as informações relevantes e significativas do seu desempenho, tem a perceção se atingiu os objetivos previamente estabelecidos, bem como pode delinear etapas futuras e definir objetivos a atingir para o próximo período.

Para Lisboa *et al.* (2011:306) “[o]s funcionários devem ser previamente informados dos critérios de avaliação e o sistema deve ser claro [...]. A avaliação de desempenho só cumpre os seus objectivos se for dado feedback aos avaliados”.

Os principais objetivos da entrevista de avaliação de desempenho estão relacionados com os seguintes aspetos: é através do desempenho do avaliado, durante um determinado período, que o avaliador consegue entender e dar a conhecer, quais os termos de qualidade, quantidade e métodos de trabalho que pretende que o subordinado venha a desempenhar concedendo, assim, a possibilidade de o colaborador melhorar o seu padrão de desempenho; salientar os pontos fortes e os pontos fracos do avaliado, comparando-os com os padrões esperados, de modo a que este possa ajustar e adequar o seu desempenho; de modo a melhor utilizar as aptidões do subordinado, o avaliador e o subordinado, deverão decidir quais serão os planos e

as providências a adotar para que este possa melhorar o seu desempenho; reforçar ainda mais a relação entre a chefia e o colaborador, de modo a que estes possam falar francamente a respeito do trabalho desenvolvido e das formas para que o mesmo possa ser melhorado; e por último reduzir tensões, incertezas e ansiedades que possam existir quando os avaliados não recebem aconselhamento orientado e planejado (Chiavenato, 2002).

A entrevista de avaliação de desempenho, conforme indicado por Camara *et al.* (2013:402) “[...] deve decorrer num clima construtivo, que permita ao avaliado pronunciar-se sobre o estilo de chefia, o apoio recebido e os objectivos fixados [...]”.

Caetano e Vala (2002:382) referem que segundo “Maier (1958) [...] existem três formas de conduzir uma entrevista de avaliação de desempenho: dizer e vender [...]; dizer e ouvir [...]; [e] resolução de problemas [...]”. Ao verificar-se que o avaliador conduz a entrevista na modalidade de “dizer e vender” o papel do chefe junto ao colaborador é reforçado, ou seja, dá a conhecer ao avaliado como foi a sua avaliação de desempenho e indica-lhe a sua opinião para que a sua prestação melhore. Contudo, esta forma de entrevista pode criar conflitos e desentendimentos entre ambos e refletir-se em atitudes futuras menos construtivas. Quando o avaliador identifica e discute com o seu colaborador os pontos fortes e fracos deste último, é utilizada a forma de “dizer e ouvir”. O avaliado é encorajado a discutir/debater com o seu superior hierárquico os diferentes aspetos da sua avaliação de desempenho. Por último, quando a forma de entrevista está mais direccionada para a “resolução de problemas” o avaliador maximiza a participação do avaliado na procura de soluções para superar eventuais deficiências do desempenho do colaborador, assim como discute formas de melhorar a sua avaliação de desempenho.

Tal como refere Rego (2010:399) “[o] modo como a entrevista decorre influencia fortemente o desempenho futuro do colaborador e a cooperação entre ambos. Ou seja, acaba por ter impacte na avaliação de desempenho que ocorrerá após o período seguinte”.

2.5. Erros na avaliação de desempenho

É necessário ter consciência que com a aplicação de um ou mais métodos de avaliação de desempenho podem existir erros que comprometem todo o processo de avaliação. Involuntariamente podem ser efetuadas distorções sobre a avaliação de pessoas e é importante conhecê-las para que as mesmas possam ser evitadas (Camara *et al.*, 2013; Rego, 2010; e Sousa *et al.*, 2006).

2.5.1. Efeito de *halo/horn*

Um dos principais erros na avaliação de desempenho está relacionado com o efeito *halo/horn*. Ocorre quando o avaliador tem a tendência para generalizar a classificação atribuída a um único aspeto do desempenho (ou a um número muito diminuto de aspetos do desempenho) para os demais aspetos/fatores do desempenho a avaliar. Quando a avaliação de um ou de um número reduzido de itens do desempenho é positiva (avaliação essa que vai ser generalizada para os demais fatores a avaliar) está-se perante o efeito *halo*; se a avaliação do fator em causa é negativa está-se perante o efeito *horn* (Camara *et al.*, 2013).

2.5.2. Erro de tendência central

Por forma a evitar classificações demasiado baixas, por medo, insegurança ou simplesmente por preguiça, ou classificações demasiado elevadas, receando ser necessário futuramente justificar as mesmas, o avaliador tende a atribuir uma nota média ao desempenho do colaborador. Este tipo de erro ocorre com particular frequência quando estão em causa avaliações tendentes a fundamentar aumentos salariais ou promoções na organização.

2.5.3. Efeito de receticidade

Este tipo de erro é prejudicial aos colaboradores que tenham tido nos últimos tempos, antes da avaliação de desempenho, algum problema de relacionamento com o superior hierárquico ou problemas com quebras de produtividade derivadas de diferentes situações como, por exemplo, ausência do posto de trabalho por motivo de doença ou para prestar assistência a família ou tarefas a executar pelo colaborador que, por razões que não se são imputáveis, decorreram de forma menos positiva. O avaliador atribui a sua classificação conforme os acontecimentos mais recentes, sejam estes positivos ou negativos, acabando por essas situações comprometerem desproporcionalmente a avaliação (Rego, 2010).

2.5.4. Erro constante (complacência/rigor excessivo)

Em alguns processos de avaliação o avaliador determina os seus próprios critérios de análise ao desempenho do colaborador ignorando os aspetos previamente determinados pelo sistema de gestão de desempenho da organização. Deste modo, os avaliadores condescendentes estabelecem padrões baixos, e os avaliadores demasiado exigentes padrões de desempenho demasiado difíceis de atingir. Em qualquer dos casos a regra SMART na definição de objetivos é ignorada. É necessário que sejam definidos os critérios de avaliação para todos os

funcionários de forma justa e equitativa, de modo a que não seja possível serem alterados por características pessoais dos avaliadores. Uma das formas de minimizar a ocorrência deste tipo de erros é exigir que os avaliadores justifiquem as classificações atribuídas nos extremos da escala (ou seja, muito positivas ou muito negativas) (Camara *et al.*, 2013).

2.5.5. Erro de “primeira impressão”

A primeira impressão que o avaliador tem relativamente ao colaborador tem tendência a permanecer sobrepondo-se à realidade. Apesar da capacidade se demonstrar evidente como, por exemplo, a responsabilidade de efetuar alguma tarefa, o avaliador apenas considera o comportamento inicial do colaborador ignorando previamente a evolução deste na organização.

No entanto, este tipo de erro, ao contrário dos anteriores, não é recorrente e tende a ser eliminado quando o superior hierárquico tem uma visão mais completa sobre o desempenho do colaborador. Deste modo, o erro de “primeira impressão” ocorre, regra geral, com os colaboradores que ingressam na organização e é visível nas primeiras avaliações que são efetuadas, tendendo a desvanecer-se nas seguintes (Rego, 2010).

2.5.6. Erro de semelhança

O erro de semelhança ocorre quando o avaliador se revê no avaliado ou então compara o avaliado com alguém seu conhecido (familiar, amigo, vizinho ou outro). O avaliador tendencialmente classifica o seu colaborador de acordo com a semelhança atribuída, podendo beneficiar ou prejudicar o avaliado. Deste modo, há uma distorção dos critérios de avaliação. Tal como aconteceu no “erro de primeira impressão” também o erro de semelhança pode ser ultrapassado, uma vez que a “semelhança” ocorre normalmente quando o avaliador tem pouca informação sobre o avaliado (usualmente para os colaboradores que entraram recentemente na organização), mas quando o avaliador se familiarizar com o trabalho do avaliado, vai formar uma opinião mais objetiva e fundamentada sobre o desempenho do mesmo e este tipo de erros deixa de ocorrer ou ocorrem com menor frequência (Sousa *et al.*, 2006).

2.5.7. Erro de fadiga/ rotina

Este tipo de erro ocorre quando o avaliador tem de efetuar muitas avaliações de desempenho e fá-las de forma seguida, sem interrupções. Com efeito, após a realização de inúmeras avaliações de desempenho, os avaliadores tendem a ficar mais cansados e cada vez menos aptos para analisar de forma objetiva os diferentes critérios de avaliação. Uma via possível para

evitar este tipo de erro de avaliação é limitar o número de avaliações que cada superior hierárquico pode fazer por dia. Deste modo, este tipo de erro pode ser ultrapassável com a imposição de regras a nível da implementação do sistema de avaliação de desempenho.

2.5.8. Incompreensão do significado dos fatores

Este tipo de erro ocorre quando o avaliador não entende ou não percebeu bem o significado dos critérios de avaliação efetuando assim uma apreciação errada das capacidades do colaborador. Uma vez mais, este tipo de erro é temporário, pois o avaliador pode não entender o significado dos parâmetros de avaliação numa primeira avaliação, mas depois ir-se-á informar sobre o significado dos mesmos, fazendo com que este tipo de erro tenha uma ocorrência temporal relativamente limitada.

CAPÍTULO 3 - COMPROMISSO FACE AO SUPERIOR HIERÁRQUICO

3.1. A importância do superior hierárquico

Os superiores hierárquicos são cada vez mais indispensáveis para apoiar os subordinados na sua aprendizagem e desenvolvimento dentro da organização. Segundo as investigações feitas, os colaboradores permanecem comprometidos com a organização quando os superiores transmitem confiança e autoridade para executarem o seu trabalho, assim como fornecem o *feedback* e identificam os objetivos a atingir. Assim sendo, para as organizações, os superiores hierárquicos têm vindo a ser cruciais para a transmissão de conhecimento para os novos colaboradores, agem como mentores dos subordinados mais experientes e ao mesmo tempo conseguem fornecer um *feedback* crítico ajudando posteriormente nas análises efetuadas nas avaliações de desempenho (Kidd e Smewing, 2001).

Como mencionam Chen *et al.* (2002) apesar da importância do superior hierárquico nas organizações, a investigação apenas começou recentemente, contrariando a imensidão de literatura relativamente ao compromisso organizacional que remonta à década de cinquenta do século passado.

Muitos colaboradores encontram mais vínculo emocional, com o objetivo de executarem adequadamente o seu trabalho, com o superior hierárquico do que com a organização (Vandenberghe *et al.*, 2004). No entanto, quando um colaborador demonstra um compromisso com a organização está mais vocacionado a desenvolver comportamentos que ajudam a atingir os objetivos organizacionais o que mais tarde irá influenciar, positivamente, na sua avaliação de desempenho (Siders *et al.*, 2001).

3.2. O compromisso face ao superior hierárquico

O compromisso, de acordo com Meyer e Allen (1991), é um estado psicológico global que caracteriza a relação entre colaboradores e organizações. Para Northcraft e Neale (1994) o compromisso é uma atitude que reflete a lealdade de um colaborador para com a organização e revela, num processo contínuo, a preocupação para com o sucesso e o bem-estar da mesma.

As investigações efetuadas nas últimas décadas têm reconhecido que o compromisso pode assumir diferentes formas e pode ser direcionado para vários focos como, por exemplo, o superior hierárquico, o gestor de topo, os colegas/grupo de trabalho, o sindicato e a profissão (Beker *et al.*, 1996; Meyer e Allen, 1991; Siders *et al.*, 2001; Vandenberghe *et al.*, 2004; e Wasti e

Can, 2008). Cada vez mais, os investigadores têm interesse em estudar a generalização das múltiplas formas e os múltiplos focos de compromisso em outros contextos culturais (Chen *et al.*, 2002).

O estudo desenvolvido por Becker e Billings (1993) concluiu que uma entidade que tenha problemas devido à baixa cooperação dos grupos de trabalho deve aumentar o compromisso entre o superior hierárquico e os colaboradores ao invés de um compromisso com a gestão de topo ou com a organização.

Meyer *et al.* (2015) realizaram um estudo para investigar os dois alvos, a organização e o supervisor. Os dois alvos estão naturalmente interligados, ou seja, os supervisores promulgam a política organizacional e promovem os objetivos organizacionais, mas os supervisores podem também servir como alvos independentes na formação da identidade e compromisso através dos seus relacionamentos exclusivos com os subordinados. Isso sugere que os colaboradores são diferentes, na medida em que eles desenvolvem compromissos para um ou ambos os alvos.

O compromisso com o superior hierárquico, segundo Becker *et al.* (1996) e Siders *et al.* (2001), está mais fortemente relacionado com o desempenho do colaborador, do que o compromisso face à organização (compromisso organizacional), pois o superior hierárquico tem a responsabilidade de monitorizar o desempenho dos seus subordinados. Siders *et al.* (2001) mencionam ainda que assumindo o mesmo nível de compromisso para com a organização, os colaboradores que assumem um maior compromisso face ao superior hierárquico têm mais recursos do que aqueles que têm menores níveis de compromisso com o superior influenciando, assim, as suas avaliações de desempenho.

O'Reilly e Chatman (1986) e Becker *et al.* (1996) focalizaram os seus estudos no compromisso com o superior hierárquico e definiram duas dimensões: a identificação e a incorporação inconsciente dos valores do superior hierárquico. A identificação ocorre quando o subordinado admira certos atributos do seu superior, tais como atitudes, comportamentos, personalidade e realizações profissionais e pessoais. Muitos colaboradores podem até sentir orgulho de serem associados ao seu superior por admirarem tais comportamentos o que origina a lealdade para com este. A incorporação inconsciente dos valores ocorre quando o subordinado adota atitudes e comportamentos do superior hierárquico, porque são coerentes com os seus próprios valores.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Objetivos do estudo

Os recursos humanos assumem, cada vez mais, um elevado grau de importância dentro das organizações e a avaliação de desempenho, como uma das suas práticas, consegue fornecer informações que ajudam tanto ao desenvolvimento dos colaboradores como das próprias entidades. Assim sendo, o estudo da satisfação dos colaboradores com a avaliação de desempenho é importante visto as repercussões que podem advir desta prática, especialmente para os trabalhadores que executam funções numa instituição pública, tendo em consideração as várias críticas relativamente à introdução desta técnica.

Em face de, maioritariamente, as empresas calcularem as recompensas a atribuir aos seus colaboradores de acordo com as funções desempenhadas e/ou o seu desempenho na prossecução dos objetivos definidos, na administração pública o seu principal objetivo será sempre a obrigação de prestar um serviço imparcial com os seus utentes/clientes não tendo como meta a simples geração de rendimento.

É importante, tanto para as organizações como para os colaboradores da mesma, a avaliação de desempenho nas instituições públicas para que possam, através do *feedback* recebido, perceber possíveis necessidades de formação, existir um melhor aproveitamento dos serviços e dos funcionários e identificação de possíveis progressões, se aplicável.

Assim, o principal objetivo deste estudo é analisar a satisfação dos colaboradores, que executam funções numa instituição pública, sobre o sistema de avaliação de desempenho adotado e o compromisso face ao superior hierárquico. Os objetivos mais específicos deste estudo são:

- i. Compreender a satisfação dos colaboradores com o sistema de avaliação de desempenho;
- ii. Compreender se a satisfação dos colaboradores com o sistema de avaliação de desempenho varia de acordo com algumas variáveis sociodemográficas e profissionais;
- iii. Compreender se o compromisso face ao superior hierárquico varia de acordo com algumas variáveis sociodemográficas e profissionais; e
- iv. Compreender se a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho está relacionado com o compromisso face ao superior hierárquico.

4.2. Metodologia

O objetivo fundamental da ciência é chegar à veracidade dos factos. Assim, para que o conhecimento possa ser considerado científico é necessário identificar os métodos que possibilitaram chegar a esse conhecimento (Gil, 2008).

Os métodos adotados “[...] têm por objetivo proporcionar ao investigador os meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos factos sociais. [...] [V]isam fornecer a orientação necessária à realização da pesquisa social, sobretudo no referente à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada” (Gil, 2008:15).

A recolha de dados do presente estudo foi efetuada através da elaboração de um questionário (ver apêndice III). Como definem Marconi e Lakatos (2003:201) o questionário é “[...] um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Para a análise estatística dos dados recolhidos deste estudo foi utilizado o programa *Software Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versão 21.0.

De modo a aferir a validade do questionário, antes de se efetuar a análise de dados, foi efetuado o cálculo da consistência interna. Segundo Pallant (2001) a consistência interna mede os diversos itens que compõem a escala verificando se medem todos o mesmo atributo subjacente, ou seja pretende aferir a coesão dos itens. Geralmente a consistência interna é medida através do *Alpha de Cronbach* (α) que “[...] indica a correlação média entre todos os itens que compõem a escala” (Pallant, 2001:6). Como é mencionado por Pestana e Gageiro (2005), o α pode variar entre 0 e 1, sendo que quanto maior for a proximidade à unidade, melhor é a fiabilidade do instrumento utilizado. Através do valor obtido é possível classificar a consistência interna sendo que para um α inferior a 0,6 é definido como inaceitável; entre 0,6 e 0,7 diz-se que a consistência interna é fraca; razoável entre 0,7 e 0,8; boa quando o *Alpha do Cronbach* assume valores entre 0,8 e 0,9; e quando é superior a 0,9 a consistência interna é classificada como muito boa.

Para validar o instrumento utilizado, e para que os resultados obtidos estejam congruentes, foi realizado uma análise fatorial, que possibilita o conhecimento de quais e quantos fatores ou dimensões o instrumento avalia de forma a agrupar os itens em cada subescala (Almeida e Freire, 2003). Assim, tendo como principal objetivo a redução inicial de dados, a análise

fatorial tenta identificar um conjunto de variáveis sem que haja perda de informação (Pereira e Patrício, 2013).

4.3. Instrumento utilizado

Foi elaborado um questionário tendo em consideração a literatura existente, sobre a avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico, designadamente Jawahar (2007, 2006), Kidd e Smewing (2001), Lima (2009), Sokoll (2014), Sotomayor (2006) e Vandenberghe *et al.* (2004).

O inquérito utilizado neste estudo é composto por 35 itens subdivididos em três grupos diferentes. O primeiro grupo é referente aos dados demográficos e profissionais e é composto por 12 itens. As questões demográficas incidem sobre a idade, o género, as habilitações académicas, o número de anos de trabalho na atual empresa (antiguidade), o tipo de vínculo laboral, se já teve alguma avaliação de desempenho desde que trabalha na atual empresa, qual o método de avaliação de desempenho usado (para esta pergunta o tipo de resposta foi de escolha múltipla), a existência ou não de autoavaliação, a frequência das avaliações de desempenho, a realização ou não de entrevistas de avaliação de desempenho, a fixação ou não de objetivos para o próximo período e de que modo esses objetivos são estabelecidos.

O segundo grupo de questões, composto por 15 itens, tem como objetivo aferir a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho, incidindo sobre cinco dimensões: satisfação geral, satisfação com os resultados da avaliação, satisfação com a política e características do sistema de avaliação, satisfação com os procedimentos e satisfação com a comunicação do programa de avaliação. Relativamente à forma de resposta aos itens do segundo grupo utilizou-se uma escala de Likert de satisfação composta por 5 pontos, variando entre “Muito insatisfeito” (1) e “Muito satisfeito” (5).

O terceiro e último grupo de questões, composto por 8 itens, tem como objetivo identificar o compromisso dos inquiridos face ao superior hierárquico. Foi utilizada uma escala de Likert de concordância de 5 pontos que varia entre “Discordo totalmente” (1) e “Concordo totalmente” (5).

4.4. Processo de recolha de dados e amostra

A entidade sobre a qual irá incidir o presente estudo, doravante designada por XPTO, é uma instituição pública que se insere na área de prestação de serviços. No sentido de poder avançar

com a investigação foi solicitado, através do envio de uma carta, à diretora de um dos departamentos da entidade XPTO (apêndice I), a autorização para a colaboração dos seus funcionários no preenchimento do questionário em estudo, assegurando a sua confidencialidade e o anonimato dos sujeitos e dos dados fornecidos. Na referida carta foi apresentado o âmbito em que se insere a investigação assim como os seus objetivos. A autorização foi concedida, através da receção de um *email*, para a aplicação dos questionários aos colaboradores do departamento. Por motivos de confidencialidade do nome da instituição em apreço e de quem autorizou o referido estudo não é apresentado o *email* mencionado.

Os dados apresentados foram recolhidos através de um questionário *online* (formulário efetuado no *Google Docs*). Foi solicitado aos inquiridos, através do envio de um *email* (apêndice II) com o *link*¹ que dava acesso ao formulário, a participarem no estudo em questão. Simultaneamente, foram informados sobre o objetivo do estudo e o caráter de importância e confidencialidade das respostas.

O questionário foi enviado para 77 colaboradores e foram devolvidos 51 respostas, ou seja, a taxa de resposta de 66,23%.

¹ O questionário esteve disponível entre os dias 15 de outubro a 23 de outubro de 2015 através do seguinte *link*: <http://goo.gl/forms/XOege9KXNJ>.

CAPITULO 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. Caracterização da amostra

Como foi referido anteriormente, participaram 51 colaboradores de um dos departamentos da entidade XPTO, pertencente à área de prestação de serviços. Dos 51 inquiridos, 35 são do sexo feminino, representando 68,6% do total e 31,4%, ou seja, 16 inquiridos, são do sexo masculino (figura 5.1).

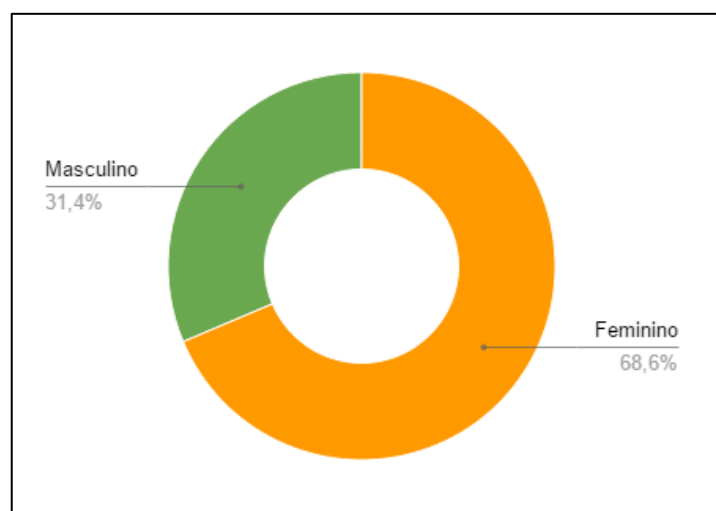


Figura 5.1. - Distribuição dos inquiridos por género

Fonte: Elaboração própria

Quanto à distribuição dos participantes por faixa etária e de acordo com a figura 5.2 é possível concluir que 41,2% (n=21) dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos, seguindo-se a faixa etária entre os 25 e os 34 anos, correspondendo a 39,2% (n=20). A faixa etária até aos 24 anos e a com mais de 55 anos apresentam ambas o mesmo número de inquiridos, ou seja, 5,9% (n=3). As idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos representam 7,8% da amostra (n=4). Desde modo, é possível concluir que a grande maioria dos inquiridos têm idades situadas entre os 24 e os 44 anos. A média de idades é de 36,12 anos e o desvio padrão é de 9,423.

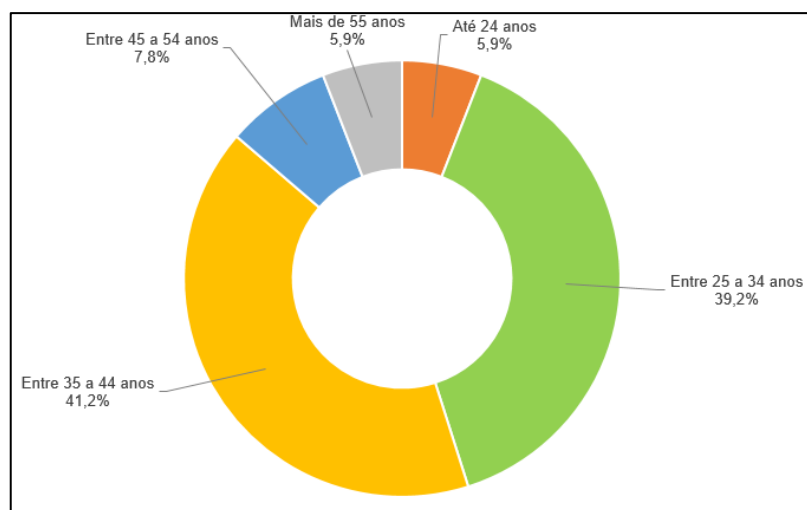


Figura 5.2. - Distribuição dos inquiridos por faixa etária

Fonte: Elaboração própria

A figura 5.3 analisa a distribuição dos inquiridos por grau académico, sendo possível concluir que 62,7% da amostra possui licenciatura ($n=32$), seguindo-se 17,6% ($n=9$) com o 12º (antigo 7º ano do liceu). Com 11,8%, ou seja, 6 dos inquiridos possuem pós-graduação. Apresentando as mesmas e as mais baixas taxas de percentagem da amostra, 2,0% ($n=1$) seguem-se os graus de 6º ano (antigo 2º ano do liceu), 9º ano (antigo 5º ano do liceu), bacharelato e mestrado. Importa salientar que nenhum dos inquiridos possui somente o ensino básico ou o grau de doutor.

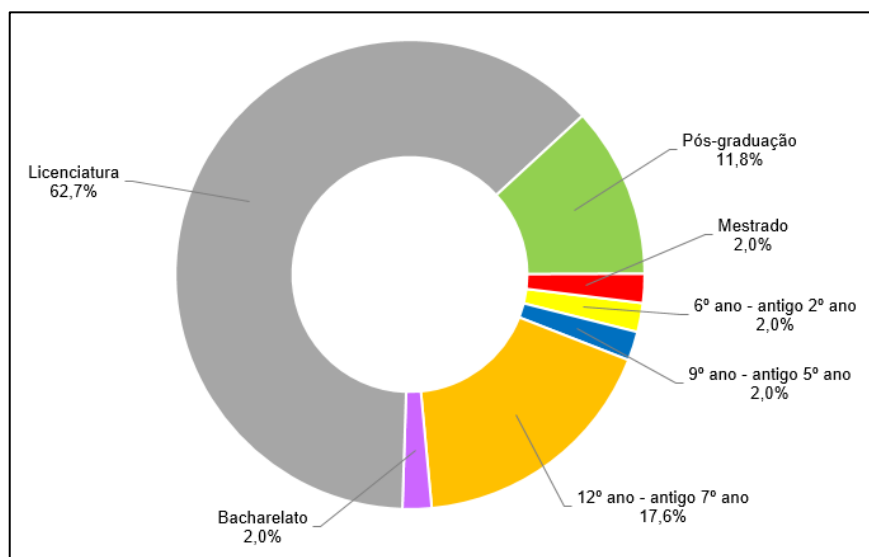


Figura 5.3. - Distribuição dos inquiridos por grau académico

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à antiguidade dos colaboradores (figura 5.4.) é possível concluir que o intervalo entre 5 a 10 anos de permanência na empresa é o que predomina na amostra, com 39,2% (n=20). Segue-se o intervalo de 1 a 4 anos de antiguidade na organização (n=14) que representa 27,5% dos inquiridos, e 8 dos inquiridos (ou seja, 15,7%) executam funções na entidade XPTO há menos de 1 ano. O intervalo entre 11 a 14 anos de antiguidade na organização representa 3,9% da amostra (n=2) e 13,7% dos inquiridos são membros da organização há mais de 15 anos (n=7).

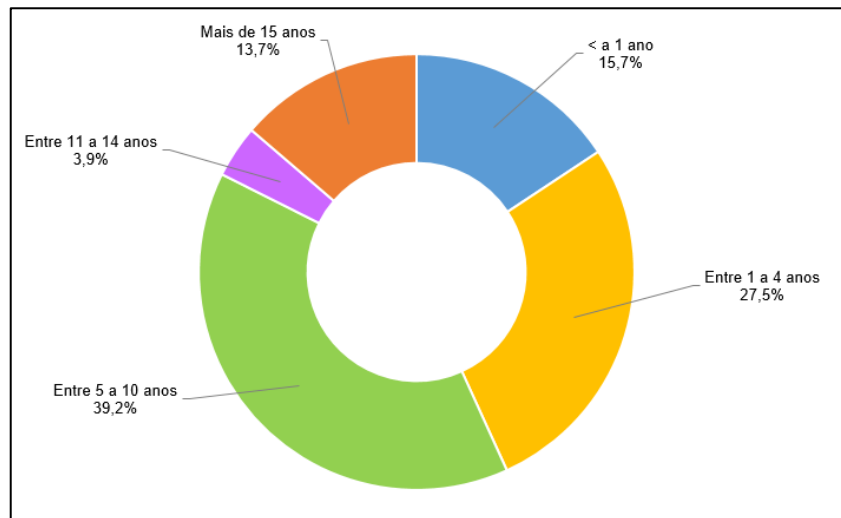


Figura 5.4. - Distribuição dos inquiridos por antiguidade

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à tipologia de vínculo laboral (figura 5.5.) verifica-se que 37 dos inquiridos (72,5%) têm contrato de trabalho sem termo, seguindo-se 17,6% da amostra (correspondendo a 9 inquiridos) têm contrato de trabalho a termo certo com a entidade XPTO. Em menor percentagem relativamente à amostra, está o contrato de prestação de serviços com 9,8% (n=5). Importa salientar que nenhum dos inquiridos se encontra a estagiar na organização.

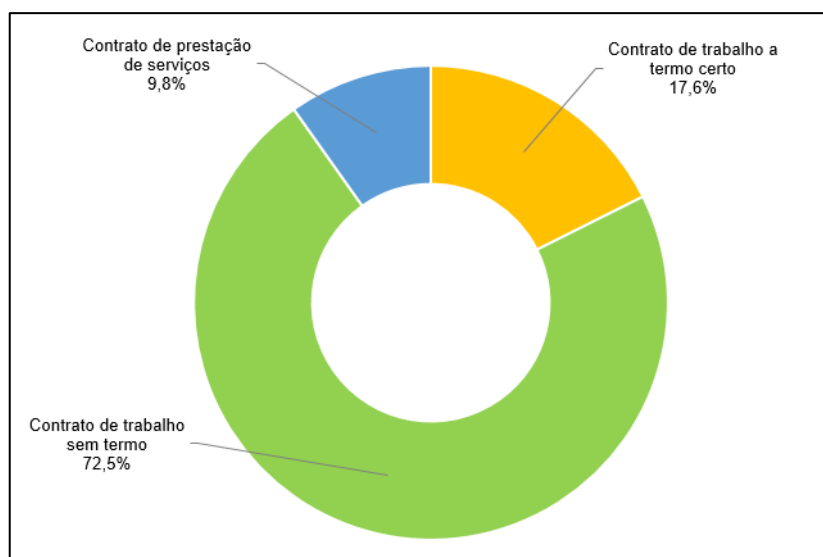


Figura 5.5. - Distribuição dos inquiridos por tipo de vínculo laboral

Fonte: Elaboração própria

Da análise da figura 5.6. é possível concluir que 86,3% (n=44) dos inquiridos já foram alvo de um processo de avaliação de desempenho desde que executam funções na entidade XPTO e 13,7% (n=7) ainda não foram avaliados. Os colaboradores que participaram neste questionário e que responderam que nunca tinham sido sujeitos a um processo de avaliação de desempenho, não responderam ao segundo grupo de questões (Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho), passando automaticamente para o terceiro e último grupo de questões referente ao compromisso face ao superior hierárquico.

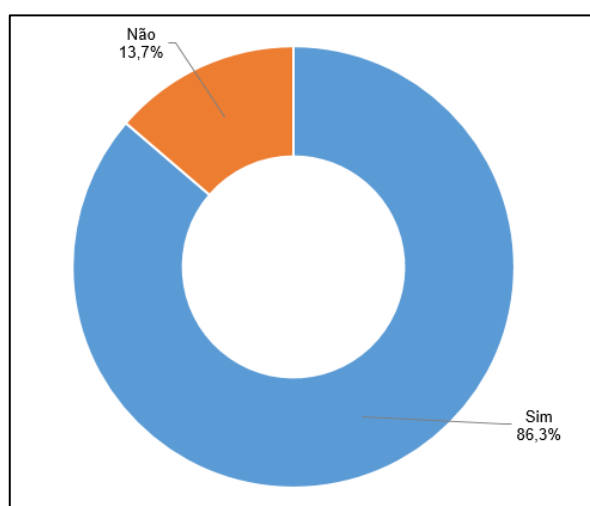


Figura 5.6. – Distribuição dos inquiridos consoante de acordo com a participação num processo de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre o(s) método(s) de avaliação de desempenho que é(são) utilizado(s) na entidade XPTO 43,2% dos inquiridos (19 participantes) indicou que foi avaliado somente pela chefia direta, ao passo que 15,9% dos inquiridos (n=7) indicaram que a avaliação foi feita, em simultâneo, pela chefia direta, pelo superior do superior hierárquico e pelo próprio avaliado (autoavaliação). Por outro lado, 11,4% dos inquiridos (n=5) referiram que a avaliação foi feita em simultâneo por duas fontes de avaliação: superior hierárquico e autoavaliação (tabela 5.1). Importa recordar que nesta questão apenas responderam 86,3% da amostra (n=44) por via de exclusão da pergunta anterior, ou seja, somente responderam os inquiridos que já tinham participado num processo de avaliação de desempenho.

Tabela 5.1. – Métodos de avaliação de desempenho adotados pela entidade XPTO

	Frequência	Percentagem
Avaliação de 360 graus	1	2,3%
Avaliação pela chefia direta	19	43,2%
Avaliação pela chefia direta, Avaliação pelo avaliado (autoavaliação)	5	11,4%
Avaliação pela chefia direta, Avaliação pelo avaliado (autoavaliação), Avaliação pelos colegas, Avaliação pelos subordinados	1	2,3%
Avaliação pela chefia direta, Avaliação pelo avaliado (autoavaliação), Avaliação pelos subordinados	1	2,3%
Avaliação pela chefia direta, Avaliação pelo superior do superior hierárquico	2	4,5%
Avaliação pela chefia direta, Avaliação pelo superior do superior hierárquico, Avaliação pelo avaliado (autoavaliação)	7	15,9%
Avaliação pela chefia direta, Avaliação pelo superior do superior hierárquico, Avaliação pelo avaliado (autoavaliação), Avaliação de 360 graus	1	2,3%
Avaliação pelo avaliado (autoavaliação)	2	4,5%
Avaliação pelo superior do superior hierárquico	2	4,5%
Avaliação pelo superior do superior hierárquico, Avaliação pelo avaliado (autoavaliação)	1	2,3%
Avaliação pelo superior do superior hierárquico, Avaliação pelo avaliado (autoavaliação), Avaliação de 360 graus	1	2,3%
Avaliação pelos subordinados	1	2,3%
Total	44	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre se lhes era pedido que efetuassem uma autoavaliação 93,2% dos inquiridos (n=41) responderam afirmativamente e 6,8% (n=3) disseram que não tinham realizado uma autoavaliação (figura 5.7). No que se refere às fontes de avaliação menos tradicionais, como seja o caso da avaliação pelos subordinados, somente um dos respondentes

refere esta situação. De igual modo, a consideração da avaliação (ou *feedback*) de 360 graus, combinada com outras fontes de avaliação, só é mencionada por dois respondentes. Uma vez mais se refere que a esta questão não responderam 7 dos inquiridos (13,7%), por terem indicado que não efetuaram nenhuma avaliação de desempenho desde que executam funções na entidade XPTO.

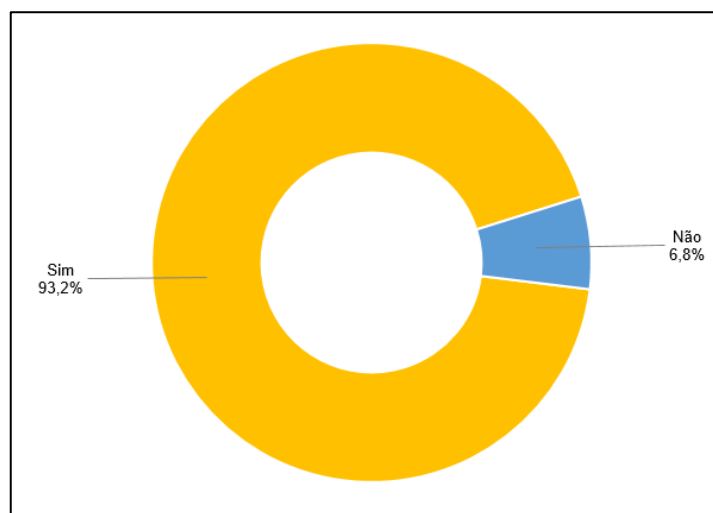


Figura 5.7. – Distribuição dos inquiridos segundo a realização de autoavaliações

Fonte: Elaboração própria

A análise da figura 5.8. permite concluir que 97,7% dos inquiridos (ou seja, 43 inquiridos) é avaliado anualmente e apenas 1 colaborador (2,3%) tem uma avaliação mensal. Importa salientar que nenhum dos inquiridos escolheu as opções de avaliações realizadas semestralmente e trimestralmente.

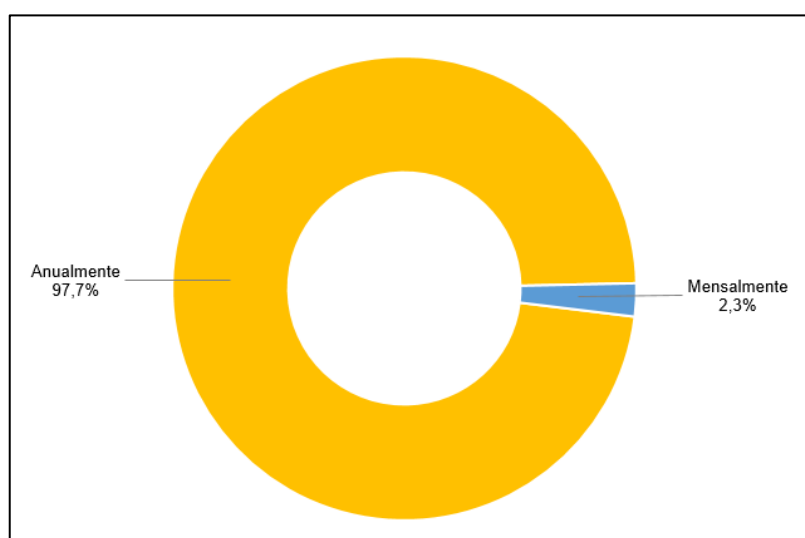


Figura 5.8. - Frequência de avaliações de desempenho

Fonte: Elaboração própria

Quando interrogados sobre se eram realizadas entrevistas de avaliação de desempenho 79,5% dos inquiridos (n=35) responderam afirmativamente, enquanto 20,5% dos respondentes (n=9) mencionou que não realizava entrevistas de avaliação no decurso do processo de avaliação de desempenho (figura 5.9). Os colaboradores que participaram neste questionário e que responderam que não realizaram entrevistas de avaliação de desempenho, passaram automaticamente para o segundo grupo de questões, que pretendia aferir a satisfação dos inquiridos com os resultados da avaliação de desempenho.

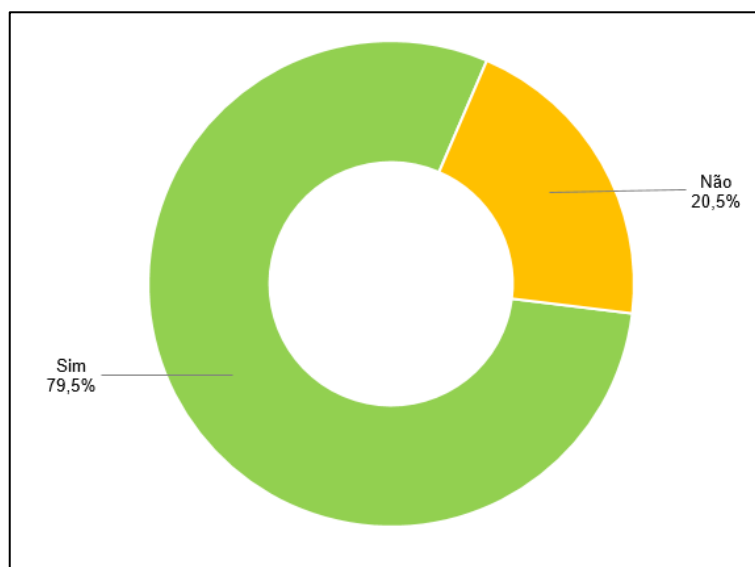


Figura 5.9. – Distribuição dos inquiridos de acordo com a realização de entrevistas de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

Os inquiridos que mencionaram ter realizado entrevistas de avaliação de desempenho (79,5%, n=35), quando questionados se nessas entrevistas eram fixados os objetivos para o período seguinte, 85,7% (n=30) responderam afirmativamente, enquanto 14,3% (ou seja, 5 colaboradores) responderam que negativamente (figura 5.10). Os colaboradores que participaram neste questionário e que responderam que não são fixados os objetivos para o período seguinte nas entrevistas de avaliação de desempenho, passavam automaticamente para o segundo grupo de questões, ou seja, as questões direcionadas à aferição da satisfação com os resultados da avaliação de desempenho.

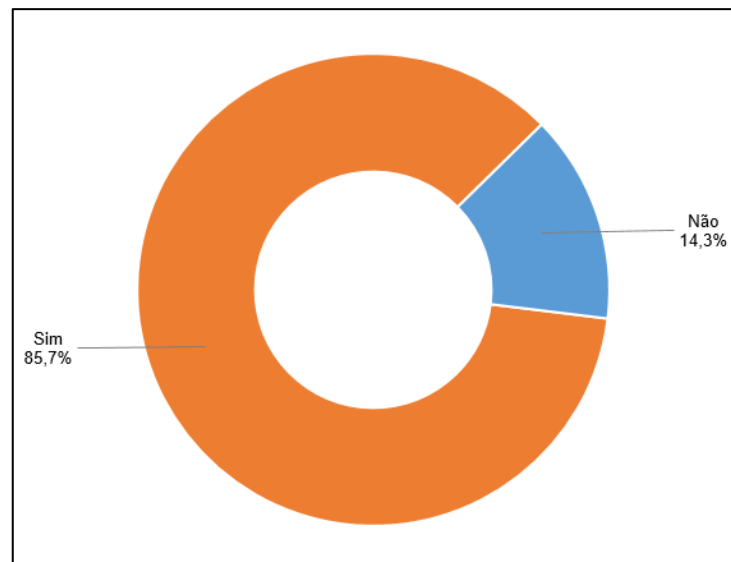


Figura 5.10. – Distribuição dos inquiridos consoante a fixação de objetivos nas entrevistas de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

Foi, igualmente, solicitado aos respondentes que identificassem como eram definidos os objetivos nas entrevistas de avaliação de desempenho. Pode-se concluir pela análise da figura 5.11., que 56,7%, ou seja, 17 dos inquiridos indicam que os objetivos são definidos e fixados só pelo superior hierárquico, ao passo que 36,7% dos respondentes (n=11) menciona que os objetivos que são definidos e fixados de comum acordo com o seu superior hierárquico. Com menor incidência (6,7%) surge a situação em que os objetivos que são definidos de “Outra maneira”. Neste caso, foi solicitado aos inquiridos identificassem como eram definidos os objetivos e as respostas foram as seguintes: plano estratégico e definidos no âmbito global da empresa e mais específicos pelo superior hierárquico. É importante referir que nesta questão 41,2% dos inquiridos (n=21) não respondeu por ter sido excluído devido a respostas negativas (“Não”) dadas em perguntas anteriores.

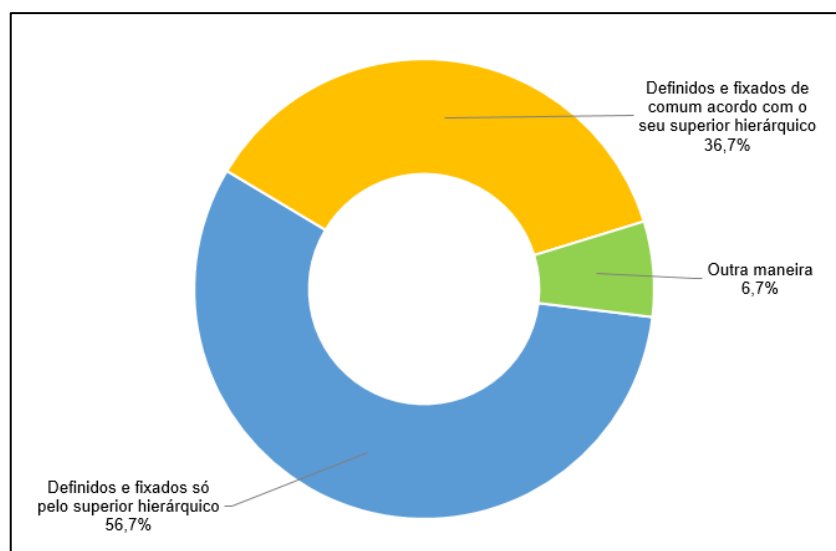


Figura 5.11. – Modo de definição dos objetivos na entidade XPTO

Fonte: Elaboração própria

5.2. Satisfação com o sistema de avaliação de desempenho

O segundo grupo de questões tem como objetivo aferir a satisfação do inquirido com o sistema de avaliação de desempenho. Na tabela 5.2. são apresentadas as frequências e percentagens das respostas dadas.

A maior parte das respostas às questões sobre a satisfação mostra que os inquiridos estão satisfeitos ou mostram indiferença (nem satisfeitos nem insatisfeitos) relativamente aos diferentes aspetos inerentes ao processo de avaliação de desempenho. O número de respondentes que está muito satisfeito com as diferentes facetas do processo de avaliação de desempenho é muito reduzido, sendo que na maior parte das questões o número de respondentes é nulo. Já o número de inquiridos que se manifestou muito insatisfeito com as diferentes cambiantes do processo de avaliação de desempenho, apesar de ser baixo, evidencia em alguns aspetos um maior número de respostas, como seja o caso da satisfação (insatisfação) com os resultados recebidos quando considera a quantidade e a qualidade do trabalho que fez ou quando compara os resultados recebidos com os resultados recebidos pelos colegas.

Importa salientar as respostas dadas à questão 19 (“Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a existência de autoavaliação?”), dado que esta fonte de avaliação se revela cada vez mais importante nas modernas práticas de gestão de desempenho, como meio para melhorar a satisfação e o compromisso dos colaboradores face à organização e face ao seu

superior hierárquico. Verifica-se que 61,4% dos inquiridos (n=27) está satisfeito com a existência de autoavaliação na entidade XPTO.

Uma vez mais importa recordar que a este conjunto de questões somente responderam 44 participantes da amostra (86,3%), por exigência da forma como o inquérito foi concebido, justificada pelo facto de apenas aqueles que já foram avaliados possuírem a experiência necessária para responder às questões.

Tabela 5.2. - Frequência e percentagem de respostas às questões sobre satisfação com o sistema de avaliação de desempenho

		1	2	3	4	5
13 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a existência de avaliação de desempenho na sua instituição?	Freq.	2	8	16	16	2
	%	4,5%	18,2%	36,4%	36,4%	4,5%
14 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a qualidade da entrevista de desempenho?	Freq.	0	9	14	21	0
	%	0,0%	20,5%	31,8%	47,7%	0,0%
15 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a forma como se processa a avaliação de desempenho na sua instituição?	Freq.	4	11	15	14	0
	%	9,1%	25,0%	34,1%	31,8%	0,0%
16 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os procedimentos adotados pela sua instituição para realizar a avaliação de desempenho?	Freq.	3	11	16	14	0
	%	6,8%	25,0%	36,4%	31,8%	0,0%
17 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os critérios utilizados na avaliação de desempenho?	Freq.	3	13	10	18	0
	%	6,8%	29,5%	22,7%	40,9%	0,0%
18 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a periodicidade da avaliação de desempenho?	Freq.	2	9	14	19	0
	%	4,5%	20,5%	31,8%	43,2%	0,0%
19 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a existência de autoavaliação?	Freq.	1	6	10	27	0
	%	2,3%	13,6%	22,7%	61,4%	0,0%

20 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a forma adotada pela instituição para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho?	Freq.	0	12	19	13	0
	%	0,0%	27,3%	43,2%	29,5%	0,0%
21 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho?	Freq.	1	7	17	18	1
	%	2,3%	15,9%	38,6%	40,9%	2,3%
22 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a forma como são estabelecidos os objetivos?	Freq.	1	13	18	12	0
	%	2,3%	29,5%	40,9%	27,3%	0,0%
23 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados recebidos quando considera a quantidade de trabalho que fez?	Freq.	5	12	12	14	1
	%	11,4%	27,3%	27,3%	31,8%	2,3%
24 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados recebidos quando comparados com o resultados dos outros?	Freq.	6	11	14	12	1
	%	13,6%	25,0%	31,8%	27,3%	2,3%
25 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho?	Freq.	2	9	21	12	0
	%	4,5%	20,5%	47,7%	27,3%	0,0%
26 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados da entrevista de avaliação de desempenho?	Freq.	2	3	20	19	0
	%	4,5%	6,8%	45,5%	43,2%	0,0%
27 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez?	Freq.	7	9	11	16	1
	%	15,9%	20,5%	25,0%	36,4%	2,3%

Fonte: Elaboração própria

5.2.1. Análise fatorial e consistência interna

As questões referentes à satisfação com o sistema de avaliação de desempenho (segundo grupo de questões do inquérito) foram sujeitas a uma análise fatorial por forma a verificar a

congruência da análise. Desta forma, identifica-se as correlações entre as perguntas para obter um menor número de novas variáveis. Para avaliar se é adequado a análise fatorial é necessário calcular o índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) onde são obtidos valores entre 0 e 1. A análise é considerada inaceitável quando o valor é inferior a 0,50; é considerada má com valores entre 0,50 e 0,60; razoável entre 0,60 e 0,70; média entre 0,70 e 0,80; boa entre 0,80 e 0,90 e entre 0,90 e 1 muito boa, conforme referem Pereira e Patrício (2013). O teste de esfericidade de Bartlett “[...] deve rejeitar-se a hipótese nula que afirma não haver correlação entre as variáveis iniciais”(Pereira e Patrício, 2013:103).

Pela análise da tabela 5.3. é possível verificar que o valor de KMO é de 0,864 e no teste de esfericidade de Bartlett o valor obtido é de 0,000, pelo que se conclui que as variáveis podem ser correlacionáveis e a relação entre ambas é boa.

Tabela 5.3. - Teste de KMO e Bartlett aplicado às questões sobre satisfação com o sistema de avaliação de desempenho

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,864
Qui-quadrado aprox.		635,826
Teste de esfericidade de Bartlett	df	105
	Sig.	0,000

Fonte: Elaboração própria

Em função dos resultados da tabela anterior procedeu-se a análise fatorial de componentes principais com rotação *varimax*. Desta forma, obteve-se uma retenção de dois componentes, convergindo em três interações, que explicam 71,53% dos 15 itens, como é possível verificar nas tabelas 5.4 e 5.5.

Tabela 5.4. - Variância total explicada aplicada às questões sobre a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho

Componentes	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,533	63,556	63,556	9,533	63,556	63,556	6,156	41,038	41,038
2	1,196	7,974	71,531	1,196	7,974	71,531	4,574	30,493	71,531
3	0,848	5,650	77,181						
4	0,691	4,608	81,789						

5	0,637	4,246	86,035						
6	0,477	3,180	89,215						
7	0,411	2,737	91,952						
8	0,308	2,050	94,002						
9	0,246	1,643	95,645						
10	0,218	1,455	97,100						
11	0,154	1,027	98,127						
12	0,100	0,668	98,795						
13	0,083	0,552	99,347						
14	0,066	0,440	99,786						
15	0,032	0,214	100,000						

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 5.5. existem itens que relativamente ao seu conteúdo são muito semelhantes e por isso pertencem à mesma componente. No entanto, ao analisar as questões havia alguns itens que pela lógica de conteúdo deveriam estar agregados e não em componentes distintas. Assim sendo, e de acordo com a tabela 5.6, a componente 1 pode-se categorizar por “Procedimentos e resultados” e a componente 2 por “Características e comunicação”.

Tabela 5.5. - Matriz de componente rotativa^a aplicada às questões sobre a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho

	Componentes	
	1	2
Perg13	0,605	0,396
Perg14	0,552	0,635
Perg15	0,817	0,381
Perg16	0,722	0,469
Perg17	0,726	0,490
Perg18	0,256	0,772
Perg19	0,060	0,640
Perg20	0,444	0,723
Perg21	0,442	0,760
Perg22	0,501	0,627
Perg23	0,936	0,174

Perg24	0,860	0,237
Perg25	0,712	0,469
Perg26	0,477	0,719
Perg27	0,840	0,295

Método de extração: Análise do Componente principal. ^a Rotação convergida em 3 iterações. Método de rotação: *varimax* com normalização Kaiser.

Fonte: Elaboração própria

Posteriormente foi calculado e verificado a consistência interna dos componentes através do cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach* (α) e é possível concluir que em ambas as componentes o valor de *Alpha* é superior a 0,9, pelo que se conclui que a sua consistência é muito boa.

Tabela 5.6. - Análise fatorial dos itens sobre a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho

Componentes	Questões	<i>Loading</i>	α
Procedimentos e resultados	13 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a existência de avaliação de desempenho na sua instituição?	0,605	0,950
	15 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a forma como se processa a avaliação de desempenho na sua instituição?	0,817	
	16 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os procedimentos adotados pela sua instituição para realizar a avaliação de desempenho?	0,722	
	17 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os critérios utilizados na avaliação de desempenho?	0,726	
	23 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados recebidos quando considera a quantidade de trabalho que fez?	0,936	
	24 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados recebidos quando comparados com o resultados dos outros?	0,860	

	25 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho?	0,712	
	27 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez?	0,840	
Características e comunicação	14 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a qualidade da entrevista de desempenho?	0,552	0,907
	18 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a periodicidade da avaliação de desempenho?	0,772	
	19 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a existência de autoavaliação?	0,640	
	20 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a forma adotada pela instituição para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho?	0,723	
	21 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho?	0,760	
	22 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a forma como são estabelecidos os objetivos?	0,627	
	26 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados da entrevista de avaliação de desempenho?	0,719	

Fonte: Elaboração própria

Foi igualmente calculada a consistência interna total do segundo grupo de questões do inquérito, tendo sido obtido um *Alpha* de 0,956, o que significa que a consistência é muito boa (tabela 5.7).

Tabela 5.7. - Estatísticas de fiabilidade sobre a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho

<i>Alpha de Cronbach</i>	Número de itens	Consistência interna
0,956	15	Muito boa

Fonte: Elaboração própria

5.2.2. Análise de variância (ANOVA)

Foi verificado posteriormente, através do cálculo das médias, a satisfação/insatisfação com a avaliação de desempenho por cada questão incluída no segundo grupo de questões do inquérito. Conclui-se que os inquiridos são indiferentes (ou seja, não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos) com a existência de autoavaliação e de avaliação de desempenho na entidade XPTO (tabela 5.8).

Tabela 5.8. - Média e desvio padrão sobre a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho

Questões	Média	Desvio padrão
13 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a existência de avaliação de desempenho na sua instituição?	3,18	0,947
14 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a qualidade da entrevista de desempenho?	3,27	0,788
15 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a forma como se processa a avaliação de desempenho na sua instituição?	2,89	0,970
16 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os procedimentos adotados pela sua instituição para realizar a avaliação de desempenho?	2,93	0,925
17 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os critérios utilizados na avaliação de desempenho?	2,98	1,000

18 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a periodicidade da avaliação de desempenho?	3,14	0,905
19 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a existência de autoavaliação?	3,43	0,818
20 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a forma adotada pela instituição para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho?	3,02	0,762
21 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho?	3,25	0,839
22 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a forma como são estabelecidos os objetivos?	2,93	0,818
23 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados recebidos quando considera a quantidade de trabalho que fez?	2,86	1,069
24 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados recebidos quando comparados com o resultados dos outros?	2,80	1,069
25 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho?	2,98	0,821
26 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados da entrevista de avaliação de desempenho?	3,27	0,788
27 - Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez?	2,89	1,146

Fonte: Elaboração própria

Para que fosse possível avaliar a satisfação global dos inquiridos com o sistema de avaliação de desempenho e por forma a conseguir verificar um dos objetivos do estudo foi analisada a tendência de respostas para as duas componentes verificadas anteriormente. De acordo com a tabela 5.9. constata-se que relativamente à “satisfação com os procedimentos e resultados” a tendência das respostas é de insatisfação e que para a “satisfação com as características e comunicação” a tendência é de indiferença.

Tabela 5.9. - Média e desvio padrão por componentes

Componentes	Média	Desvio padrão
Satisfação com os procedimentos e resultados	2,94	0,858
Satisfação com as características e comunicação	3,19	0,654

Fonte: Elaboração própria

Por forma a verificar um dos objetivos do estudo procedeu-se à análise da variância (ANOVA) que consiste em “[...] testar diferenças entre diversas situações e para duas ou mais variáveis” (Pereira e Patrício, 2013:157). Utilizando as médias calculadas anteriormente irá verificar-se se a satisfação com a avaliação de desempenho altera de acordo com algumas variáveis sociodemográficas e profissionais. Foi igualmente calculado o eta quadrado, que expressa em percentagem a intensidade de associação entre a variável dependente e a independente. Assim, foi considerada como variável dependente as componentes da satisfação com o sistema de avaliação de desempenho e como variáveis independentes as variáveis sociodemográficas e profissionais. Para interpretar os valores que podem assumir o eta quadrado foram utilizadas as diretrizes mencionadas na obra de Cohen (1988) em que: 0,01 – efeito pequeno; 0,06 – efeito moderado e 0,14 – efeito grande.

Com base na tabela 5.10. é possível verificar que a faixa etária entre 25 a 34 anos é a mais satisfeita com a avaliação de desempenho, comparativamente às outras faixas etárias, pois os dois componentes de satisfação apresentam uma média de respostas que se situa no nível três (nem satisfeito, nem insatisfeito). Aqueles que apresentam níveis de satisfação baixos (nível 2 – Insatisfeito) situam-se na faixa etária entre 45 a 54 anos. É possível considerar que as diferenças são significativas com a componente sobre a satisfação com os procedimentos e

resultados, dado que o nível de significância é de 0,081² (comparativamente à satisfação com as características e comunicação que apresenta um nível de significância de 0,28). Assim sendo, os indivíduos na faixa etária compreendida entre os 25 a 34 anos são os mais satisfeitos.

Tabela 5.10. - Relação entre as componentes da satisfação com as idades - Médias

Componentes	Idades					Eta quadrado	Sig.
	Até 24 anos	Entre 25 a 34 anos	Entre 35 a 44 anos	Entre 45 a 54 anos	Mais de 55 anos		
Satisfação com os procedimentos e resultados	2,208	3,258	2,987	2,125	2,458	0,188	0,081
Satisfação com as características e comunicação	2,952	3,429	3,158	2,762	2,762	0,119	0,28

Fonte: Elaboração própria

Na análise da relação entre as componentes da satisfação e as habilitações académicas é possível concluir que os inquiridos que possuem uma pós-graduação são os mais satisfeitos com a avaliação de desempenho. Por outro lado, os respondentes que possuem o grau académico de bacharelato e de licenciatura apresentam níveis de satisfação superiores aos inquiridos com outros graus académicos. Os inquiridos que denotam níveis de satisfação menores são os que possuem os seguintes graus académicos: 9º ano (antigo 5º ano do liceu) e mestrado. Apesar de se poderem apontar algumas diferenças e tendo em conta os níveis de significância as diferenças não são significativas (tabela 5.11).

Tabela 5.11. - Relação entre as componentes da satisfação com as habilitações académicas - Médias

Componentes	Habilitações académicas							Eta quadrado	Sig.
	6º Ano - antigo 2º ano	9º Ano - antigo 5º ano	11º/12º Ano - antigo 7º ano	Bacharelato	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado		

² Usualmente considera-se um nível de significância igual ou inferior a 5%. Contudo, pode-se permitir que este valor seja, no máximo, de 10%.

Satisfação com os procedimentos e resultados	3,000	2,250	2,583	3,125	3,024	3,325	2,375	0,092	0,711
Satisfação com as características e comunicação	3,142	2,714	2,873	3,429	3,264	3,486	2,857	0,102	0,652

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à relação entre a satisfação com o sistema de desempenho e o vínculo laboral é possível afirmar que os inquiridos em que a tipologia de vínculo laboral é “Contrato de prestação de serviços” apresentam melhores níveis de satisfação do que os que têm “Contrato de trabalho sem termo” (tabela 5.12). Porém, tendo em conta os valores dos níveis de significância, as diferenças existentes não podem ser consideradas significativas.

Tabela 5.12. - Relação entre as componentes da satisfação com o vínculo laboral - Médias

Componentes	Vínculo laboral			Eta quadrado	Sig.
	Contrato de trabalho a termo certo	Contrato de trabalho sem termo	Contrato de prestação de serviços		
Satisfação com os procedimentos e resultados	2,938	2,932	3,000	0,000	0,992
Satisfação com as características e comunicação	2,946	3,234	3,333	0,033	0,508

Fonte: Elaboração própria

5.3. Compromisso face ao superior hierárquico

O terceiro e último grupo de questões tem como objetivo identificar o compromisso que os inquiridos nutrem face ao superior hierárquico. Como se pode constatar pela leitura da tabela 5.13., 49% dos inquiridos (n=25) concorda moderadamente com a questão 28 (“Eu falo do(a)

meu(minha) atual superior hierárquico(a) aos meus amigos, como sendo um bom(boa) superior para se trabalhar com ele(a)”). Quando questionados sobre “se os valores do(a) meu(minha) atual superior hierárquico(a) fossem diferentes, eu não estaria tão ligado(a) a ele(a)” os inquiridos denotaram uma unanimidade de respostas no nível 3 (não concordo nem discordo) e no nível 4 (concordo moderadamente), sendo que em qualquer destes níveis a percentagem de respondentes foi de 27,5%.

Verifica-se que há um pequeno número de inquiridos que discorda totalmente com as questões relativas ao compromisso face ao seu superior hierárquico, evidenciando um baixo nível de compromisso face ao mesmo.

A grande concentração de respostas situa-se no nível 4 (concordo moderadamente), situação que é indicativa de um compromisso face ao superior hierárquico.

Tabela 5.13. - Frequência e percentagem de respostas às questões sobre compromisso face ao superior hierárquico

		1	2	3	4	5
28 - Eu falo do(a) meu(minha) atual superior hierárquico(a) aos meus amigos, como sendo um bom(boa) superior para se trabalhar com ele(a).	Freq.	4	6	7	25	9
	%	7,8%	11,8%	13,7%	49,0%	17,6%
29 - Quando alguém elogia o(a) meu(minha) superior hierárquico(a), isso parece-me como um elogio pessoal.	Freq.	8	9	17	12	5
	%	15,7%	17,6%	33,3%	23,5%	9,8%
30 - Os êxitos do(a) meu(minha) superior hierárquico(a) são os meus próprios êxitos.	Freq.	8	7	9	18	9
	%	15,7%	13,7%	17,6%	35,3%	17,6%
31 - Desde que comecei este trabalho, os meus valores pessoais e os do(a) meu(minha) superior hierárquico(a) tornaram-se muito semelhantes.	Freq.	10	12	9	15	5
	%	19,6%	23,5%	17,6%	29,4%	9,8%
32 - A razão porque prefiro o(a) meu(minha) atual superior hierárquico(a), face a outros superiores hierárquicos, é devido aquilo que ele(a) defende, ou seja, os seus valores.	Freq.	8	5	12	17	9
	%	15,7%	9,8%	23,5%	33,3%	17,6%

33 - Eu preocupo-me realmente com o futuro do(a) meu(minha) superior hierárquico(a).	Freq.	6	8	10	20	7
	%	11,8%	15,7%	19,6%	39,2%	13,7%
34 - Se os valores do(a) meu(minha) atual superior hierárquico(a) fossem diferentes, eu não estaria tão ligado(a) a ele(ela).	Freq.	5	11	14	14	7
	%	9,8%	21,6%	27,5%	27,5%	13,7%
35 - Os objetivos do(a) meu(minha) superior hierárquico(a) são importantes para mim.	Freq.	4	7	8	20	12
	%	7,8%	13,7%	15,7%	39,2%	23,5%

Fonte: Elaboração própria

5.3.1. Análise fatorial e consistência interna

As questões referentes ao compromisso face ao superior hierárquico também foram sujeitas a uma análise fatorial. O valor do KMO é de 0,910 e como o valor do teste de esfericidade de Bartlett é de 0,000 então conclui-se que as variáveis estão correlacionadas e a relação entre elas é muito boa (tabela 5.14).

Tabela 5.14. - Teste de KMO e Bartlett aplicados às questões sobre compromisso face ao superior hierárquico

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,910
Qui-quadrado aprox.		380,833
Teste de esfericidade de Bartlett	df	28
	Sig.	0,000

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente procedeu-se a uma análise fatorial de componentes principais com rotação *varimax*. Obteve-se uma única componente que explicita 74,8% dos 8 itens, como é possível verificar nas tabelas 5.15 e 5.16.

Tabela 5.15. - Variância total explicada aplicada às questões sobre compromisso face ao superior hierárquico

Componentes	Valores próprios iniciais	Somas de extração de carregamentos ao quadrado

	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	5,983	74,786	74,786	5,983	74,786	74,786
2	0,675	8,436	83,223			
3	0,372	4,650	87,873			
4	0,320	4,005	91,878			
5	0,246	3,079	94,958			
6	0,162	2,026	96,984			
7	0,132	1,647	98,631			
8	0,110	1,369	100,000			

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5.16. - Matriz de componente rotativa aplicada às questões sobre compromisso face ao superior hierárquico

	Componentes
	1
Perg28	0,869
Perg29	0,798
Perg30	0,872
Perg31	0,863
Perg32	0,876
Perg33	0,918
Perg34	0,815
Perg35	0,902

Método de extração: Análise de componentes principais. Método de rotação: *varimax* com normalização Kaiser.

Fonte: Elaboração própria

De seguida foi calculado e verificada a consistência interna através do *Alpha de Cronbach* (α). A análise da tabela 5.17. permite concluir que a consistência é muito boa, pois o valor de *Alpha* é superior a 0,9.

Tabela 5.17. - Estatísticas de fiabilidade sobre o compromisso face ao superior hierárquico

<i>Alpha de Cronbach</i>	Número de itens	Consistência interna
0,951	8	Muito boa

Fonte: Elaboração própria

5.3.2. Análise de variância (ANOVA)

Foi verificado, através do cálculo das médias, o grau de concordância ou discordância com o compromisso face ao superior hierárquico por cada questão efetuada no terceiro grupo de questões do inquérito utilizado no presente estudo. É possível concluir que os inquiridos são indiferentes, ou seja, não concordam nem discordam, face às seguintes afirmações: “Eu falo do(a) meu(minha) atual superior hierárquico(a) aos meus amigos, como sendo um bom(boa) superior para se trabalhar com ele(a)” e “Os objetivos do(a) meu(minha) superior hierárquico(a) são importantes para mim”, como demonstra a tabela 5.18.

Tabela 5.18. - Média e desvio padrão sobre o compromisso face ao superior hierárquico

Questões	Média	Desvio padrão
28 - Eu falo do(a) meu(minha) atual superior hierárquico(a) aos meus amigos, como sendo um bom(boa) superior para se trabalhar com ele(a).	3,57	1,153
29 - Quando alguém elogia o(a) meu(minha) superior hierárquico(a), isso parece-me como um elogio pessoal.	2,94	1,207
30 - Os êxitos do(a) meu(minha) superior hierárquico(a) são os meus próprios êxitos.	3,25	1,339
31 - Desde que comecei este trabalho, os meus valores pessoais e os do(a) meu(minha) superior hierárquico(a) tornaram-se muito semelhantes.	2,86	1,312
32 - A razão porque prefiro o(a) meu(minha) atual superior hierárquico(a), face a outros superiores hierárquicos, é devido aquilo que ele(a) defende, ou seja, os seus valores.	3,27	1,313
33 - Eu preocupo-me realmente com o futuro do(a) meu(minha) superior hierárquico(a).	3,27	1,234

34 - Se os valores do(a) meu(minha) atual superior hierárquico(a) fossem diferentes, eu não estaria tão ligado(a) a ele(ela).	3,14	1,200
35 - Os objetivos do(a) meu(minha) superior hierárquico(a) são importantes para mim.	3,57	1,221

Fonte: Elaboração própria

Com base na tabela 5.19. é possível verificar que a tendência de resposta neste último grupo do questionário é de indiferença, ou seja, os inquiridos não concordam nem discordam das afirmações expostas sobre o compromisso face ao seu superior hierárquico.

Tabela 5.19. - Média e desvio padrão por componente

Componente	Média	Desvio padrão
Compromisso face ao superior hierárquico	3,235	1,078

Fonte: Elaboração própria

De modo a conseguir verificar mais um dos objetivos do estudo procedeu-se à análise da variância (ANOVA). Utilizando as médias calculadas anteriormente irá verificar-se se o compromisso face ao superior hierárquico se altera de acordo com algumas variáveis sociodemográficas e profissionais.

É possível concluir, com base na tabela 5.20., que na faixa etária entre os 25 a 34 anos o compromisso face ao superior hierárquico é maior do que o compromisso evidenciado nas outras faixas etárias. Aqueles respondentes que apresentam níveis de compromisso mais baixos (2 – Discordo moderadamente) situam-se na faixa etária até aos 24 anos. De acordo com o valor do eta quadrado pode-se considerar que a variável idade tem um efeito moderado. No entanto, este efeito não é significativo, dado que o nível de significância é muito elevado.

Tabela 5.20. - Relação entre a componente do compromisso face ao superior hierárquico com as idades- Médias

Componentes	Idades					Eta quadrado	Sig.
	Até 24 anos	Entre 25 a 34 anos	Entre 35 a 44 anos	Entre 45 a 54 anos	Mais de 55 anos		
Compromisso face ao superior hierárquico	2,167	3,406	3,208	3,219	3,375	0,070	0,490

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar-se a relação entre o compromisso face ao superior hierárquico com as habilitações académicas é possível concluir que os inquiridos que possuem os graus académicos relativos ao 6º ano (antigo 2º ano do liceu) e ao mestrado são os que apresentam um maior nível de compromisso face aos seus superiores hierárquicos. Os respondentes que demonstram níveis de compromisso menores são os que possuem o grau académico referente ao 9º ano (antigo 5º ano do liceu). Apesar de ser possível considerar que a variável habilitação académica tem um efeito moderado, este efeito não é significativo, atendendo ao valor do nível de significância (tabela 5.21).

Tabela 5.21. - Relação entre a componente do compromisso face ao superior hierárquico com as habilitações académicas - Médias

Componentes	Habilitações académicas							Eta quadrado	Sig.
	6º Ano - antigo 2º ano	9º Ano - antigo 5º ano	12º Ano - antigo 7º ano	Bacharelato	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado		
Compromisso face ao superior hierárquico	3,875	1,250	3,056	3,625	3,227	3,604	3,875	0,104	0,541

Fonte: Elaboração própria

Os inquiridos estabelecem um maior compromisso com o superior hierárquico quando a tipologia de vínculo laboral é “Contrato de trabalho a termo certo”, comparativamente com os que têm “Contrato de prestação de serviços” (tabela 5.22). O valor do eta quadrado indica que o efeito é pequeno e o seu efeito não é significativo.

Tabela 5.22. - Relação entre a componente do compromisso face ao superior hierárquico com o vínculo laboral - Médias

Componentes	Vínculo laboral	Eta	Sig.
-------------	-----------------	-----	------

	Contrato de trabalho a termo certo	Contrato de trabalho sem termo	Contrato de prestação de serviços	quadrado	
Compromisso face ao superior hierárquico	3,458	3,223	2,925	0,016	0,678

Fonte: Elaboração própria

5.4. Satisfação *versus* compromisso face ao superior hierárquico

Por forma a verificar se existe correlação entre as variáveis em estudo, através da determinação do grau de associação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico, foi definido como variável dependente a satisfação com a avaliação de desempenho e como variável independente o compromisso face ao superior hierárquico. Para tal, foi utilizado o coeficiente de correlação Pearson (r) que pode variar entre -1 a 1. Segundo Cohen (1988) o sinal (positivo ou negativo) indica a força da relação entre as variáveis e para uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre ambas. O mesmo autor refere que valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes.

Pela análise da tabela 5.23. pode-se concluir que a relação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior é grande, pois apresenta um coeficiente de correlação de Pearson de 0,5.

Tabela 5.23. - Correlações entre as duas variáveis em estudo

		Satisfação com a avaliação de desempenho	Compromisso face ao superior hierárquico
Satisfação com a avaliação de desempenho	Correlação de Pearson	1	,500**
	N	44	44
Compromisso face ao superior hierárquico	Correlação de Pearson	,500**	1
	N	44	51

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Como referem Pereira e Patrício (2013:118) “[a] regressão linear permite encontrar a reta que melhor representa a relação entre duas variáveis. Pela análise a tabela 5.24. é possível concluir que a intensidade de relação linear entre as duas variáveis (satisfação com a avaliação de desempenho e compromisso face ao superior hierárquico) é grande e que a variável independente (compromisso face ao superior hierárquico) explica 25% da variabilidade da satisfação com a avaliação de desempenho. Assim, 75 % dever-se-á a outros fatores que não a satisfação com a avaliação de desempenho. Com base na tabela 5.25 e tendo em consideração o valor do nível de significância pode-se concluir que a relação entre as duas variáveis em estudo é significativa.

Tabela 5.24. - Coeficientes de correlação

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,500 ^a	0,25	0,232	0,63421

^a Preditores: (Constante), Compromisso face ao superior hierárquico

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5.25. - ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	5,633	1	5,633	14,005	0,001 ^b
	Resíduos	16,894	42	0,402		
	Total	22,527	43			

^a Variável dependente: Satisfação com a avaliação de desempenho

^b Preditores: (Constante), Compromisso face ao superior hierárquico

Fonte: Elaboração própria

A tabela 5.26. demonstra que é significativa a regressão linear entre as duas variáveis: a satisfação com a avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico. Assim, e indo ao encontro de um dos objetivos do estudo é possível afirmar que o compromisso face ao superior hierárquico influencia positiva e significativamente a satisfação com a avaliação de desempenho (o nível de significância é de 0,000).

Tabela 5.26. - Regressão linear simples

Modelo	Coeficientes não	Coeficientes padronizados	t	Sig.
---------------	-------------------------	----------------------------------	----------	-------------

		padronizados		Beta		
		B	Modelo padrão			
1	(Constante)	2,012	0,294		6,835	0,000
	Compromisso face ao superior hierárquico	0,327	0,087	0,500	3,742	0,001

^a Variável dependente: Satisfação com a avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

5.5. Análise de resultados

Como já fora referido no início deste capítulo o questionário elaborado foi efetuado na entidade XPTO. Foi enviado para 77 colaboradores de um dos departamentos da organização e obtiveram-se 51 respostas o que perfaz uma taxa de resposta de 66,23%. Relativamente à amostra conclui-se que 68,6% dos respondentes são do sexo feminino e que maioritariamente a faixa etária é entre os 35 a 44 anos (há 39,2% dos inquiridos com idades entre os 25 e os 34 anos e 41,2% dos inquiridos têm idades entre os 35 a 44 anos). Ainda é possível constatar que 62,7% dos respondentes possui o grau de licenciatura, seguindo-se 17,6% com o 12º ano (antigo 7º ano do liceu) e que os colaboradores inquiridos estão maioritariamente na empresa XPTO entre 1 a 10 anos (27,5% dos respondentes entre 1 a 4 anos e 39,2% entre 5 a 10 anos). Tratando-se de uma organização que recentemente (em 2013) se fundiu com duas outras instituições públicas, nos últimos dois anos foi grande o investimento em recursos humanos, maioritariamente em jovens licenciados. A grande parte dos inquiridos que indicou que o seu grau académico é o 12º ano está atualmente a terminar a sua licenciatura.

Como foi indicado, tem sido grande o investimento que a entidade XPTO tem feito na área de recursos humanos e verifica-se que 72,5% dos inquiridos tem contrato de trabalho sem termo. É de referir que apesar de se tratar de uma instituição pública nenhum dos colaboradores questionados detém contrato de trabalho em funções públicas. No estudo efectuado constatou-se que 86,3% dos inquiridos já foram alvo de avaliação de desempenho desde que executam funções, enquanto de 13,7% da amostra ainda não foram avaliados.

Quando questionados sobre o(s) método(s) de avaliação de desempenho que é(são) utilizado(s) no departamento da entidade XPTO conclui-se que somente são avaliados pela chefia direta (43,2%). Na percentagem de colaboradores que já passaram por um processo de

avaliação de desempenho é possível concluir que 93,2% já lhes foi pedido que previamente efetuassem uma autoavaliação.

Na grande maioria das entidades o processo de avaliação de desempenho é efetuado anualmente e na entidade XPTO aplica-se essa regra, pois 97,7% dos inquiridos responderem que são avaliados anualmente. Foi ainda questionado se são realizadas entrevistas de avaliação de desempenho, por forma a transmitir os resultados obtidos, e 79,5% responderam que sim. Nas entrevistas de avaliação de desempenho 85,7% dos inquiridos referiu que são fixados os objetivos para o período seguinte e que esses objetivos são definidos e fixados só pelo superior hierárquico (56,7%).

No segundo grupo de questões do inquérito foi possível analisar a satisfação dos colaboradores com o sistema de avaliação de desempenho. De acordo com as respostas obtidas observa-se que os colaboradores inquiridos não estão nem satisfeitos, nem insatisfeitos com o processo de avaliação de desempenho, nem com o modo como o mesmo decorre na entidade XPTO. Das 15 questões efetuadas nesta parte do questionário destaca-se a pergunta “Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a existência de autoavaliação?” que obteve 61,4% de respostas no nível 4 da escala de Likert (ou seja, “satisfeito”), evidenciando a importância que os colaboradores atribuem à sua participação no processo de avaliação de desempenho através da possibilidade de se autoavaliarem. O departamento em estudo da entidade XPTO, como foi mencionado anteriormente, é recente o que poderá influenciar as respostas obtidas em algumas questões do inquérito, que demonstram que os colaboradores são indiferentes no que concerne à satisfação com a avaliação de desempenho.

Por forma a compreender se a satisfação dos colaboradores com o sistema de avaliação de desempenho varia de acordo com algumas variáveis sociodemográficas e profissionais, verificou-se que a faixa etária entre os 45 e os 54 anos é a que apresenta níveis de satisfação mais baixos com o processo de avaliação de desempenho, ao passo que os inquiridos com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos são os que apresentam níveis de satisfação mais elevados. No que se refere às habilitações académicas concluiu-se que os inquiridos que possuem uma pós-graduação, bacharelato e licenciatura apresentam níveis de satisfação mais elevados, comparativamente aos evidenciados pelos inquiridos detentores de outros graus académicos. Os colaboradores que detêm contrato de prestação de serviços com a entidade XPTO apresentam níveis de satisfação superiores em comparação com os outros tipos de contratos.

Por fim, o último grupo de questões do inquérito tinha como objetivo aferir o compromisso que os inquiridos nutrem face ao superior seu(sua) superior hierárquico(a). A grande maioria dos respondentes, tal como fora constatado anteriormente com a satisfação com a avaliação de desempenho, quando questionados sobre o compromisso face ao seu superior hierárquico referem que o mesmo não é muito elevado, dado que a grande maioria das respostas se situam no ponto médio da escala de Likert (nível 3, ou seja, não concordam, nem discordam com as afirmações propostas).

Foi ainda analisado o facto deste compromisso face ao superior hierárquico variar de acordo com algumas variáveis sociodemográficas e profissionais. Os inquiridos com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos demonstram maiores níveis de compromisso face ao superior hierárquico, do que os respondentes que se encontram em outras faixas etárias. Relativamente às habilitações académicas conclui-se que os colaboradores que possuem o 6º ano (antigo 2º ano do liceu) e o mestrado são mais comprometidos com o superior hierárquico, comparativamente aos que possuem outros níveis de escolaridade. No que concerne à tipologia de vínculo laboral, os inquiridos que possuem contrato de trabalho a termo certo com a entidade XPTO demonstram maior compromisso com o seu(sua) superior hierárquico(a).

Por fim, foi verificado se existia correlação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico. Verificou-se que a existência de uma relação linear consistente entre estas duas variáveis e que a satisfação com a avaliação de desempenho explica 25% da variabilidade do compromisso face ao superior hierárquico. Como fora demonstrado em outros estudos, anteriormente mencionados, o compromisso face ao superior hierárquico influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho tem-se assumido, ao longo dos tempos, como uma das práticas mais importantes na gestão de recursos humanos, contribuindo para o desenvolvimento individual e coletivo dos colaboradores de uma qualquer organização. Tem como principal objetivo avaliar o trabalho efetuado pelos seus colaboradores, num determinado período de tempo estabelecido pela entidade. É através desta prática que os avaliados/colaboradores conseguem perceber de que modo o seu desempenho influencia os resultados da própria entidade e ajuda a identificar potenciais falhas ou necessidades de futuras formações.

Por forma a avaliar os colaboradores de uma organização é necessário que previamente os mesmos tenham conhecimento dos seus objetivos individuais, assim como lhe sejam facultados os meios necessários para que os consigam atingir. Deverá ainda ser efetuado um acompanhamento periódico por parte do superior hierárquico para que seja possível fornecer um *feedback* do desempenho efetuado.

A entidade deverá escolher e/ou adaptar um(os) método(s) de avaliação de desempenho de acordo com a sua estrutura interna, por forma a conseguir avaliar os seus recursos humanos. De acordo com a política de recursos humanos, a responsabilidade pela verificação e acompanhamento do desempenho humano pode ser efetuada por diferentes órgãos da própria entidade (Chiavenato, 1991), sendo que na grande maioria das vezes cabe à chefia direta a responsabilidade de fornecer um *feedback* sobre o desempenho dos seus colaboradores

Após ter decorrido o tempo previamente estabelecido para avaliar o desempenho dos colaboradores é indispensável que sejam fornecidas todas as informações relevantes e significativas na entrevista de avaliação de desempenho. Nessa entrevista, entre outros aspetos, deverá ser analisado o desempenho do colaborador, identificar os aspetos a melhorar (pontos fracos do desempenho), definir formas de ultrapassar essas lacunas, assim como dar a conhecer os objetivos para o próximo período.

Com a aplicação de um ou vários métodos de avaliação de desempenho é possível que existam erros que podem comprometer todo o processo de avaliação. É necessário que as organizações tenham consciência e conheçam os erros que podem, involuntariamente, ocorrer durante o processo de avaliação de desempenho para possam evita-los.

O superior hierárquico assume um papel indispensável, pois apoia e ajuda os seus subordinados no desenvolvimento e aprendizagem dentro da organização. Os vários autores que investigaram as temáticas do compromisso face ao superior hierárquico e da avaliação de

desempenho dos colaboradores consideram que estas variáveis estão relacionadas entre si, o que evidencia a importância que o superior hierárquico tem na organização, designadamente garantindo relações estáveis e baseadas na confiança mútua com os seus subordinados.

No estudo efetuado foi possível demonstrar, e tendo em consideração que a amostra não abrange todos os colaboradores da entidade XPTO, pelo que não é possível generalizar os resultados obtidos, que apesar da indiferença dos inquiridos com o processo de avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico, ambas as variáveis estão relacionadas entre si. Tratando-se de uma organização que recentemente teve que reestruturar os seus processos e procedimentos relativamente à avaliação de desempenho, visto se ter fundido em 2013 com duas outras instituições públicas, os resultados demonstram que quanto mais comprometidos os colaboradores estão com o seu(sua) superior hierárquico(a), maior é a sua satisfação com o sistema de avaliação de desempenho da organização.

O principal objetivo deste estudo era analisar a satisfação dos colaboradores, que executem funções numa instituição pública, com o sistema de avaliação de desempenho adotado e o compromisso face ao seu superior hierárquico. O contributo da presente investigação está diretamente relacionada com a reduzida literatura existente sobre o compromisso face ao superior hierárquico e a satisfação com o sistema de avaliação de desempenho no setor público. Apesar de os resultados obtidos não serem passíveis de generalização, na medida em que a amostra não abrange um grande número de colaboradores, ou seja, de outros departamentos da entidade XPTO, verificou-se que a grande maioria dos inquiridos apresentou uma tendência para a centralidade nas respostas dadas.

Assim, destaca-se como uma das principais limitações da investigação a amostra reduzida, não abrangendo toda a organização, nem tão pouco sendo representativa da mesma, dado que foi uma amostra por conveniência. Por outro lado, o número reduzido de estudos sobre a influência que as variáveis sociodemográficas e profissionais podem ter sobre a satisfação com a avaliação de desempenho, assim como sobre o compromisso face ao superior hierárquico não permitiram a comparabilidade das conclusões obtidas e a deteção de um padrão de influência ou de relação entre estas duas variáveis.

Como pistas para investigação futura seria pertinente que fossem efetuados estudos em outras instituições públicas, por forma a verificar se a relação entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico evidenciava resultados similares aos obtidos no presente estudo. Seria ainda importante que em investigações futuras fosse

abrangido o maior número possível de colaboradores, para que os resultados pudessem ser representativos da organização como um todo.

Por último, importa referir que o instrumento utilizado na recolha de dados não permite concluir se os colaboradores estão satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho, porque tendencialmente as respostas foram uniformes. Por forma a obter resultados mais fidedignos é aconselhável complementar a informação quantitativa com a realização de entrevistas a alguns dos colaboradores e às respetivas chefias diretas, a fim de se fazer uma triangulação da informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. S. e Freire, T. (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilibrios.
- Becker, T. E.; e Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Becker, T. E.; Billings, R. S.; Eveleth, D. M.; e Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 464-482.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Guide – Artes Gráficas, Lda.
- Caetano, A.; Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 2ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B.; Guerra, P. B.; e Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6ª Edição. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. e Farh, J.-L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa*. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, S.A..
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos – Edição Compacta*. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, S.A..
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2ª Edição. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Duarte, M.J.B.P. (2014). *Os impactos dos modelos de avaliação de desempenho dos funcionários administrativos da Administração Local sobre a satisfação no trabalho: Antigo Sistema versus Novo Sistema*. Tese de mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A..
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. 10ª Edição. The McGraw-Hill Companies.
- Jawahar, I. M. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research*, 28, 735-754.

- Jawahar, I. M. (2006). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), 14-28.
- Kidd, J. M., e Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10 (1), 25-40.
- Lima, G. (2009). *Criação e Validação de um Questionário de Satisfação com a Avaliação de Desempenho*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; e Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*. 3ª Edição. Porto: Vida Económica – Editorial, S.A..
- Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, S.A..
- Meyer, J. P.; e Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P.; Morin, A. J. S.; e Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72.
- Neely, A. (2002). *Avaliação do Desempenho das Empresas – Porquê, o Quê e Como*. 1ª Edição. Lisboa: Editorial Caminho, S.A..
- Northcraft, G. B.; e Neale, M. A. (1994). *Organisation Behaviour: A Management Challenge*. 2ª Edição. Fort Worth: Dryden Press.
- O'Reilly, C.A.III; e Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internalisation on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual – A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (versions 10 and 11)*. Philadelphia: Open University Press.
- Pereira, A. e Patrício, T. (2013). *Guia prático de utilização do SPSS – Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. 8ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda..
- Peretti, J.-M. (1998). *Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pestana, M. H.; e Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementariedade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda..

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Siders, M.A.; George, G.; e Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 570-579.

Sokoll, S. (2014). Servant leadership and employee commitment to a supervisor. *International Journal of Leadership Studies*, 8 (2), 88-104.

Sotomayor, A.M.S.B. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*. Tese de doutoramento. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Sotomayor, A. M.; Rodrigues, J.; e Duarte, M. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações*. Lisboa: Rei dos Livros.

Sousa, M. J.; Duarte, T.; Sanches, P. G.; e Gomes, P. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. 3ª Edição. Lousã: Lidel – Edições Técnicas, Lda..

Vandenberghe, C.; Bentein, K.; e Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 47-71.

Wasti, S. A.; e Can, O. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter?. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 404-413.

APÊNDICE 1 – CARTA DIRIGIDA À DIRETORA DA ENTIDADE XPTO

Exma Senhora

Diretora do departamento XXX

Entidade XPTO

Lisboa, 13 de Outubro de 2015

Exma Senhora Diretora,

Sou aluna do Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), e estou a desenvolver a minha dissertação sobre a avaliação de desempenho e o compromisso face ao superior hierárquico.

Nesse sentido, venho por este meio solicitar a colaboração do departamento da sua direcção, departamento XXX, no preenchimento do questionário, que envio com esta carta, por parte dos seus colaboradores.

Este questionário visa analisar a satisfação dos colaboradores, que executam funções numa instituição pública, sobre o sistema de avaliação de desempenho adotado e o compromisso face ao superior hierárquico.

Gostaria igualmente de realçar o carácter anónimo e confidencial de todas as respostas, bem como da vossa instituição.

Deste modo, agradecia a sua preciosa colaboração na recolha da informação, pois sem ela o projeto que me proponho desenvolver não se pode realizar.

O preenchimento do questionário será através de um *link* do Google Docs que mais tarde irei disponibilizar, após o seu parecer positivo.

Grata pela atenção dispensada,

Íris Pereira Lopes.

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO

O questionário que se segue insere-se numa investigação para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

O presente questionário visa analisar a satisfação dos colaboradores, que executam funções numa instituição pública, sobre o sistema de avaliação de desempenho adotado e o compromisso face ao superior hierárquico.

Por favor seja sincero, as suas respostas são confidenciais e serão utilizadas, exclusivamente, para fins de investigação.

Agradeço-lhe, desde já, o tempo que irá despende com o preenchimento deste questionário, que será de aproximadamente 10 (dez) minutos.

I. Dados demográficos

1. Idade: _____ Anos

2. Sexo:

Masculino ☐ Feminino ☐

3. Habilitações literárias:

(Selecione apenas uma das seguintes hipóteses)

Ensino básico – 4ª classe ☐

6º Ano – antigo 2º ano ☐

9º Ano – antigo 5º ano ☐

12º Ano – antigo 7º ano ☐

Bacharelato ☐

Licenciatura ☐

Pós-graduação ☐

Mestrado ☐

Doutoramento ☐

4. Anos de trabalho na empresa atual: _____ Anos

5. Tipologia de vínculo laboral:

(Selecione apenas uma das seguintes hipóteses)

Contrato de trabalho a termo certo ☐

Contrato de trabalho sem termo ☐

Contrato de prestação de serviços ☐

Estágio

☐

6. Já teve alguma avaliação de desempenho desde que trabalha na atual empresa?

Sim ☐

Não ☐

(Se respondeu Não a esta pergunta, passe, por favor, para o III. Compromisso face ao superior hierárquico).

7. Qual é o método de avaliação de desempenho que é usado na sua empresa?

(Pode assinalar mais do que uma resposta)

Avaliação pela chefia direta ☐

Avaliação pelo superior do superior hierárquico ☐

Avaliação pelo avaliado (autoavaliação) ☐

Avaliação pelos colegas ☐

Avaliação pelos subordinados ☐

Avaliação de 360 graus ☐

8. É-lhe pedido que faça uma autoavaliação?

Sim ☐

Não ☐

9. Qual a frequência das avaliações de desempenho?

(Selecione apenas uma das seguintes hipóteses)

Anualmente ☐

Semestralmente ☐

Trimestralmente ☐

Mensalmente ☐

10. São realizadas entrevistas de avaliação de desempenho?

Sim ☐

Não ☐

(Se respondeu Não a esta pergunta, passe, por favor, para o II. Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho).

11. Nessas entrevistas, são fixados os seus objetivos para o próximo período?

Sim ☐

Não ☐

(Se respondeu Não a esta pergunta, passe, por favor, para o II. Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho).

12. Esses objetivos são:

(Selecione apenas uma das seguintes hipóteses)

Definidos e fixados só pelo superior hierárquico

☐

Definidos só por si e o seu superior aceita-os sem discussão

☐

Definidos e fixados de comum acordo com o seu superior hierárquico

☐

Outra maneira

☐

Qual? _____

II. Satisfação com os resultados da avaliação de desempenho

Por favor use a seguinte escala para exprimir o seu grau de satisfação com as afirmações que se seguem e coloque uma cruz no quadrado correspondente:

1 – Muito insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Nem satisfeito, nem insatisfeito; 4 – Satisfeito; 5 – Muito satisfeito.

Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com...

	1	2	3	4	5
13. ...a existência de avaliação de desempenho na sua instituição?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ... a qualidade da entrevista de desempenho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ... a forma como se processa a avaliação de desempenho na sua instituição?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ... os procedimentos adotados pela sua instituição para realizar a avaliação de desempenho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ... os critérios utilizados na avaliação de desempenho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ... a periodicidade da avaliação de desempenho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ... a existência de autoavaliação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ... a forma adotada pela instituição para transmitir a informação sobre a avaliação de desempenho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. ... a forma como são transmitidos os resultados da avaliação de desempenho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. ... a forma como são estabelecidos os objetivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. ...os resultados recebidos quando considera a <u>quantidade</u> de trabalho que fez?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. ...os resultados recebidos quando comparados com o resultados dos outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. ...os resultados quando comparados com a melhoria ou declínio do seu desempenho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. ...os resultados da entrevista de avaliação de desempenho? ☐☐☐☐☐

27. ...os resultados recebidos quando considera a qualidade do trabalho que fez? ☐☐☐☐☐

III. Compromisso face ao superior hierárquico

As 8 afirmações que se seguem pretendem representar possíveis sentimentos que os diferentes indivíduos possuem relativamente ao seu superior hierárquico. Como o devido respeito pelos sentimentos que nutre face ao (à) seu (sua) superior hierárquico(a), indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância relativo a cada uma das 8 afirmações que se seguem, assinalando com uma cruz uma das cinco alternativas possíveis de resposta:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo moderadamente; 3 – Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo moderadamente; 5 – Concordo totalmente.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 28. Eu falo do(a) meu(minha) atual superior hierárquico(a) aos meus amigos, como sendo um bom(boa) superior para se trabalhar com ele(a). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Quando alguém elogia o(a) meu(minha) superior hierárquico(a), isso parece-me como um elogio pessoal. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Os êxitos do(a) meu(minha) superior hierárquico(a) são os meus próprios êxitos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. Desde que comecei este trabalho, os meus valores pessoais e os do(a) meu(minha) superior hierárquico(a) tornaram-se muito semelhantes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. A razão porque prefiro o(a) meu(minha) atual superior hierárquico(a), face a outros superiores hierárquicos, é devido aquilo que ele(a) defende, ou seja, os seus valores. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Eu preocupo-me realmente com o futuro do(a) meu(minha) superior hierárquico(a). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Se os valores do(a) meu(minha) atual superior hierárquico(a) fossem diferentes, eu não estaria tão ligado(a) a ele(ela). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. Os objetivos do(a) meu(minha) superior hierárquico(a) são importantes para mim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!